

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**CEMEX, GRUPO BIMBO Y AMÉRICA MÓVIL :**

**EJEMPLOS DE ÉXITO ANTE LOS DESAFÍOS DE LA MODERNIDAD**

TESINA que para obtener el título de  
Licenciada en Relaciones Internacionales sustenta la alumna :

**MARTÍNEZ TORRES AVIGAIL BERENICE**

*Directora de Tesina :*

***Dra. ANA CRISTINA CASTILLO PETERSEN***

***febrero 2012***



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi madre por ser un gran ejemplo de lucha y superación constante; sin tu apoyo y consejo no podría haber logrado la meta.

A mis hermanos que aun en la distancia y en medio de sus múltiples ocupaciones, se dieron el tiempo de estar pendiente de mis avances y ofrecerme su apoyo en todo momento, gracias Orlando y Gloria, los amo.

A todas aquellos amigos y familiares que ejercieron algún tipo de presión para que éste trabajo se concluyera; a ti Carlos por apoyarme en los momentos de crisis, gracias por ser mi incondicional.

A mi asesora, la Profesora Ana Cristina Castillo Petersen, por apoyarme y compartir sus conocimientos, experiencia, sabiduría y talento. Cris, gracias por todo el apoyo y seguimiento para elaborar el escrito que hoy se presenta como punto culminante de mis estudios de licenciatura.

A todos y cada uno de los profesores que enriquecieron el presente trabajo con sus sugerencias y aportaciones. Y por supuesto, gracias a mi alma máter, la gran Universidad Nacional Autónoma de México, por darme la oportunidad de cursar mis estudios profesionales.

*Auigail Berenice Martínez Torres*

**CEMEX, GRUPO BIMBO Y AMÉRICA MÓVIL :  
EJEMPLOS DE ÉXITO ANTE LOS DESAFÍOS DE LA MODERNIDAD**



# INDICE

	PÁGINA
Introducción	i
1 La Empresa Transnacional en el mundo globalizado del siglo XXI	1
1.1 Comercio Internacional y Globalización	3
1.1.2 La Globalización Económica	8
1.2 Comercio Internacional: Estado y Empresa	13
1.2.1 La Empresa Transnacional	15
1.2.2 Desarrollo y Evolución	19
1.2.3 Estructura y Funcionamiento	21
1.2.4 Impacto de la Empresa Transnacional en el siglo XXI	26
2. Las Empresas Transnacionales en México	29
2.1 La incursión de México en la globalización Económica	
Del GATT A 2010	29
2.1.1 Modelo Económico Neoliberal en México ( a partir de 1982)	31
2.1.2 México en el esquema multilateral de comercio.	34
2.1.4 Acuerdos comerciales de México.	35
2.2 Inversión Extranjera Directa y las Empresas Transnacionales	
En América Latina. El caso de México	38
2.2.1 Inversión Extranjera Directa en América Latina	42
2.2.2 Internacionalización de las Empresas Traslatinas	47
3. Estrategias del proceso de internacionalización de empresas mexicanas	51
3.1 Empresas Transnacionales Mexicanas más significativas en el sector externo	52
3.2 Estudio de caso	58

3.2.1 Cemex	61
3.2.1.1 Antecedentes de la empresa	61
3.2.1.2 Estrategias de Expansión	64
3.2.1.3 Claves de éxito	71
3.2.2 Grupo Bimbo	73
3.2.2.1 Antecedentes de la empresa	75
3.2.2.2 Estrategias de expansión	78
3.2.2.3 Claves de éxito	83
3.2.3 América Móvil	87
3.2.3.1 Antecedentes de la empresa	88
3.2.3.2 Estrategias de expansión	90
3.2.3.3 Claves de éxito	93
3.3 Consideraciones Finales	94
Conclusiones	97
Fuentes de Información	102

## INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

	PÁGINA
<u>CUADROS</u>	
Cuadro No.1 Comercio Mundial, exportaciones por regiones y países seleccionados	1
Cuadro No. 2 Conceptualización de Globalización: tres tendencias	5
Cuadro No. 3 Inversión Extranjera Directa por regiones y economías seleccionadas	12
Cuadro No. 4 Crecimiento de la Empresa Transnacional por regiones	19
Cuadro No. 5 Indicadores de Inversión Directa en el Exterior	26
Cuadro No. 6 Distribución de las Empresas Transnacionales 2010 (por regiones/economías y sectores)	27
Cuadro No. 7 Empresas más importantes del Mundo (2010)	28
Cuadro No. 8 Crecimiento de la Inversión extranjera Directa 2003-2010	40
Cuadro No. 9 IED mundial por regiones, según el grado de desarrollo económico de los países (2008-2010)	44
Cuadro No. 10 Las diez transnacionales más grandes de América Latina	50
Cuadro No. 11 Presencia de las 100 empresas no financieras de países en desarrollo (UNCTAD-2010)	54
Cuadro No. 12 Las 20 Empresas Mexicanas con más plantas en el Mundo	57
Cuadro No. 13 Presencia de Transnacionales Mexicanas por región y rama de actividad (Casos de Estudio)	59
Cuadro No. 14 Firmas que superan los 20,000 mdp en ventas en el último lustro	59
Cuadro No. 15 Cemex a través de su historia	67
Cuadro No. 16	

Plantas Grupo Bimbo	73
Cuadro No. 17 División organizativa Grupo Bimbo	77
Cuadro No. 18 Expansión de Grupo Bimbo	79
Cuadro No. 19 Principales productos y marcas de Grupo Bimbo	81
Cuadro No. 20 Subsidiarias y Asociaciones de América Móvil ( 2010)	91

## GRÁFICOS

Gráfico No. 1 América Latina y el Caribe : Origen de la Inversión Extranjera Directa (2009)	45
Gráfico No. 2 Presencia Global de las empresas mexicanas	56
Gráfico No. 3 Competidores de la industria cementera en México	63
Gráfico No. 4 Cemex, Distribución de ventas por región y producto (Diciembre 2010)	65
Gráfico No. 5 Marcas Grupo Bimbo	74
Gráfico No. 6 Estructura organizativa de Grupo Bimbo	76
Gráfico No. 7 América Móvil, suscriptores celulares por región	90
Gráfico No. 8 Distribución operativa de América Móvil	92

## INTRODUCCION

La modernidad, muchas veces como contraposición a lo viejo, a lo tradicional; otras veces, como acceso a un mundo más incluyente, abierto, respetuoso hacia la diversidad y la pluralidad, resultado de la tradición y el desarrollo; sin duda es un proceso constante, que supone cambios en la estructura económica, política y social, responsable en gran medida de la evolución del hombre.

El mundo actual se compone de variaciones múltiples de la modernidad, resultantes de la infinidad de encuentros entre la modernidad y las tradiciones. La sociedad contemporánea en comparación con las que la precedieron, es una sociedad en constante transformación debido a los avances de la ciencia y la tecnología.

Las transformaciones que se han desarrollado en las últimas décadas, en el contexto de la globalización, nos dejan claro que la sociedad se redimensiona a nivel local, nacional, regional, continental y mundial; la múltiple concentración de elementos que vinculan lo social con la naturaleza, lo interno con lo externo, lo local con lo mundial, plantean la necesidad de recrear el conocimiento del entorno y por tanto, de la nueva dinámica mundial.

Bajo este contexto, la modernidad para efectos y marco del presente trabajo de investigación, se referirá al momento actual de innovaciones tecnológicas y características generales del proceso de globalización economía, como marco explicativo de nuestro objeto de estudio y análisis, las Empresas Transnacionales.

Dentro de los grandes cambios en el mundo contemporáneo, está la globalización, entendida como la nueva fase en la expansión de los mercados, la producción y los capitales; caracterizada principalmente por la globalización financiera, la desregulación general de los mercados, la regionalización y la expansión de grandes empresas de alcance internacional, marcan las pautas de la dependencia recíproca que hoy existe no sólo entre países, sino entre empresas y organismos e instituciones en el ámbito económico, en grados absolutamente inéditos y originales.

El acelerado desarrollo tecnológico que caracteriza al mundo contemporáneo, genera cambios profundos; dentro de este contexto, desempeñan un papel dominante las empresas de alcance global, así como la transnacionalización de los capitales a través del sistema financiero.

El cambio constante en el escenario, nos da cuenta de la conformación de un Orden Económico que ha desembocado en una mayor relación comercial entre los diferentes Estados y los actores no estatales, originando novedosos patrones de lucha para lograr la hegemonía en el comercio internacional.

Los Estados buscan mayores ventajas competitivas y mejores procesos que les permitan destacar en el ámbito internacional, ya que debido a la interdependencia creciente que existe entre las economías, se pueden lograr relaciones de mutuo beneficio, que permitan un desarrollo regional dentro de la globalización, siempre y cuando, se encuentren factores de identidad para que exista una mejor adaptación al entorno. Hoy día se observa que existen economías que se han beneficiado de la globalización y se han insertado en los círculos económicos mundiales, principalmente a través de las empresas.

La globalización económica se convierte en un factor de gran importancia para comprender la actual evolución de las relaciones entre los países y los nuevos actores de la realidad internacional, por ser éste, el ámbito que ha mostrado mayor dinamismo y transformación en su estructura; un cambio crucial, ha sido el papel protagónico de las empresas, en aras de alcanzar un mejor posicionamiento no sólo a nivel local, sino especialmente en los mercados internacionales.

La gran influencia que las Empresas Transnacionales (ET como contracción) han tenido en los últimos años en el comercio internacional, en la inversión privada, así como en la transmisión de su tecnología, las ha llevado a ser objeto de diversos estudios, que sin duda, buscan comprender la dimensión y características, alcance y poder económico que representan para los países de origen y destino.

Las Empresas Transnacionales (ET), son una de las expresiones más acabadas de la globalización, configurándose como unos de los principales agentes económicos tanto por su volumen de actividades, en términos económicos, como por su influencia en los diferentes aspectos de la vida económica y social. Actualmente las ET se han convertido en los actores de las relaciones económicas internacionales, que han combinado la estrategia de la instalación de sus filiales dispersas geográficamente y su sistema de producción fragmentada en redes de producción y distribución regional o globalmente integradas.

Durante el capitalismo moderno, siempre ha habido actividad de las empresas de los países más avanzados en otras áreas, sin embargo, las características de dichas actividades han cambiado a lo largo del tiempo, tanto por los sectores hacia los que se dirigen los capitales, como por la estructura organizativa de la empresa, así como por los países de procedencia y destino.

La reestructuración de las Empresas Transnacionales ha implicado una amplia y nueva integración tecnológica (apoyada por la revolución en las telecomunicaciones, la informática, etc.) y de operación, de la que emergió la organización en red, que ha dado lugar a un nuevo tipo de corporaciones transnacionales que es la articulada y centralizada en nuevas redes de producción mundial en las que se incluye la participación de las economías de los países en desarrollo.

En la actualidad cuando hablamos de ET, ya no se hace referencia únicamente a las de origen estadounidenses, europeas, canadienses o japonesas, es necesario considerar en aquellas de origen en países en desarrollo, que en los últimos años, no sólo se están expandiendo en los países vecinos, sino que también están cruzando las fronteras regionales; en América Latina y el Caribe, estas corporaciones que están expandiendo su alcance a nivel transnacional son actualmente definidas y conocidas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) como Empresas Translatinas.

La transformación de la Empresa Transnacional y su papel en la globalización, resulta incomprensible si no se consideran los flujos de inversión extranjera, la evolución y participación en los mismos, de las llamadas economías emergentes o en desarrollo, donde se articulan las empresas transnacionales y las grandes empresas privadas nacionales internacionalizadas, apoyadas por el Estado, para construir en conjunto el núcleo más dinámico de reinserción de dichos países en el Sistema Económico Internacional. ...

La gran influencia que las Empresas Transnacionales han tenido en los últimos años en el comercio internacional, en la inversión privada, así como en la transmisión de tecnología, las ha llevado a ser objeto de diversos estudios, que sin duda, buscan comprender la dimensión y características, alcance y poder económico que representan para los países de origen y destino.

En la actualidad, son pocos los ejemplos de empresas mexicanas que han logrado trascender su fronteras de acción; **CEMEX, GRUPO BIMBO Y AMÉRICA MÓVIL: EJEMPLOS DE ÉXITO ANTE LOS DESAFÍOS DE LA MODERNIDAD**, es un estudio motivado por la inquietud de conocer y reflexionar sobre la importancia creciente que ha cobrado la “Empresa Transnacional “ como actor de las relaciones económicas internacional, ejemplos claros que muestran, que las características de dichas actividades han cambiado a lo largo del tiempo.

El estudio de su evolución y desarrollo, muestran que las “ Empresas Trasláticas ” son ejemplos del nuevo fenómeno de aquellas empresas que en su proceso de internacionalización están conquistando no sólo mercados como extensión geográfica natural, sino que han logrado posicionarse a nivel internacional.

Bajo estas circunstancias concretas, cabe preguntarnos ¿cuáles han sido los factores que han contribuido para que las empresas como Cemex, Grupo Bimbo o América Móvil, como ejemplos más significativos de este proceso, hayan logrado incursionar exitosamente en los mercados mundiales?

En el desarrollo de la investigación, se busca demostrar que las empresas mexicanas, en el marco de la liberalización económica y apertura hacia el exterior, han encontrado espacios de oportunidad para expandirse a otros mercados. Cemex, Grupo Bimbo y América Móvil, han sido ejemplos de internacionalización, guiados en su mayoría por estrategias de expansión dirigidas como primer nivel a mercados naturales, es decir, a aquellos con una cercanía marcada por su afinidad y similitud lingüística, cultural, etc., para así lograr un mejor posicionamiento a nivel internacional.

El tema por su naturaleza, podría abordarse desde diversas aristas, que involucrarán asuntos relacionados con el empleo, las regulaciones al interior de cada país, el impacto de las transnacionales en las economías locales, etc.; Sin embargo, el presente trabajo persigue tres objetivos principales, que se desarrollan a lo largo de los tres capítulos que integran la investigación:

Se busca analizar el papel que juegan las empresas transnacionales en el Comercio Internacional, así como su desarrollo y características en América Latina y principalmente en México durante el siglo XXI, en su capítulo uno.

En el segundo apartado, se analizará y explicará el contexto nacional en el que los cambios de la economía global y el Comercio Internacional impulsan a empresas mexicanas a incursionar a nivel internacional.

Tomando como ejemplos, las empresas de mayor relevancia de la economía nacional como Cemex, Grupo Bimbo y América Móvil, en el capítulo tres, se estudiarán las estrategias empleadas por estas empresas en su proceso de internacionalización, para aportar elementos que permitan el análisis, de los alcances y retos de las empresas mexicanas que incursionan en el Comercio Internacional.

Por todo lo anterior, el presente trabajo de investigación es un recuento general, del desarrollo y evolución de la Empresa Transnacional en la era moderna, donde la globalización la ha posicionado como unos de los principales agentes económicos, con características distintivas en cada región y/o país de procedencia y destino.

La emergencia de empresas que nacen desde países en vías de desarrollo, y que en los últimos años han ganado mayor presencia a nivel intencional, se presenta como parte de las profundas transformaciones que se el sistema económico ha experimentado en la época moderna, explorarlas y tratar de comprender éstas, sin duda contribuirá a conocer y recrear el conocimiento del entorno y por lo tanto, de la nueva dinámica mundial de las relaciones comerciales, y en particular revalorar la creciente importancia que han ganado las Empresas Transnacionales como actores en las relaciones internacionales.

## 1. La Empresa Transnacional en el mundo Globalizado del siglo XXI

A lo largo del siglo XX y XXI, el comercio internacional ha crecido a tal grado que se ha convertido en el aspecto más importante de la economía mundial; el intercambio comercial se ha incrementado exponencialmente, en cifras aproximadas de 59,000 millones de dólares para la década de 1950 a 12,178 millones de dólares para 2009, según datos de la Organización Mundial de Comercio (OMC), ver detalle en el cuadro No 1.

Cuadro No.1 **Comercio Mundial, exportaciones por regiones y países seleccionados**  
(Datos en miles de millones de dólares y porcentajes)

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2009
	Value							
<b>World</b>	<b>59</b>	<b>84</b>	<b>157</b>	<b>579</b>	<b>1838</b>	<b>3676</b>	<b>7376</b>	<b>12178</b>
World	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>North America</b>	<b>28.1</b>	<b>24.8</b>	<b>19.9</b>	<b>17.3</b>	<b>16.8</b>	<b>18.0</b>	<b>15.8</b>	<b>13.2</b>
United States	21.7	18.8	14.9	12.3	11.2	12.6	9.8	8.7
Canada	5.5	5.2	4.3	4.6	4.2	3.9	3.7	2.6
Mexico	0.9	0.7	0.6	0.4	1.4	1.4	2.2	1.9
<b>South and Central America</b>	<b>11.3</b>	<b>9.7</b>	<b>6.4</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>3.8</b>
Brazil	2.0	1.8	0.9	1.1	1.2	1.0	1.0	1.3
Argentina	2.8	1.3	0.9	0.6	0.4	0.4	0.4	0.5
<b>Europe</b>	<b>35.1</b>	<b>39.4</b>	<b>47.8</b>	<b>50.9</b>	<b>43.5</b>	<b>45.4</b>	<b>45.9</b>	<b>41.2</b>
Germany	1.4	5.3	9.3	11.7	9.2	10.3	10.2	9.2
France	3.4	4.8	5.2	6.3	5.2	6.0	5.3	4.0
Italy	1.8	1.8	3.2	3.8	4.0	4.6	4.1	3.3
United Kingdom	11.3	9.0	7.8	5.1	5.0	4.9	4.1	2.9
<b>Africa</b>	<b>7.3</b>	<b>6.5</b>	<b>5.6</b>	<b>4.8</b>	<b>4.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.4</b>	<b>3.2</b>
South Africa c	2.0	1.6	1.5	1.0	1.0	0.7	0.5	0.5
<b>Middle East</b>	<b>1.9</b>	<b>2.7</b>	<b>3.2</b>	<b>4.1</b>	<b>6.8</b>	<b>3.5</b>	<b>4.1</b>	<b>5.7</b>
<b>Asia</b>	<b>14.0</b>	<b>13.4</b>	<b>12.5</b>	<b>14.9</b>	<b>19.1</b>	<b>26.1</b>	<b>26.2</b>	<b>29.4</b>
China	0.9	1.2	1.3	1.0	1.2	2.5	5.9	9.9
Japan	0.4	1.5	3.5	6.4	8.0	9.9	6.4	4.8
India	2.2	1.3	1.0	0.5	0.5	0.6	0.8	1.3
Australia and New Zealand	3.7	3.2	2.4	2.1	1.4	1.4	1.2	1.5
Six East Asian Traders	3.4	3.0	2.5	3.6	5.8	9.7	9.6	9.6
EU	-	-	24.5	37.0	31.3	37.4	42.4	37.7
USSR, Former	2.2	3.5	4.6	3.7	5.0	-	-	-
GATT/WTO Members e	63.4	69.6	75.0	84.1	78.4	89.3	94.3	94.5

Fuente: WTO, "STATISTICS: INTERNATIONAL TRADE STATISTICS 2010. World trade developments in 2009" [en línea]  
Dirección URL : [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2010\\_e/its10\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2010_e/its10_world_trade_dev_e.htm) , [Consulta: 20 de Julio de 2011].

Dicha tendencia se manifiesta a través de la creciente importancia que han cobrado los mercados internacionales, así como la participación de los diferentes actores, como las grandes empresas transnacionales y los bloques comerciales que en éste confluyen.

La actividad comercial, en el sentido del intercambio de bienes y servicios, tanto en el pasado como en el presente, ha sido un mecanismo de importancia creciente a lo largo de su proceso histórico, en virtud de la necesidad de obtención de recursos para los pueblos, sin embargo, en las últimas décadas, ha tenido profundas transformaciones.

Hablar del comercio en la época contemporánea, implica considerar la participación de un número mayor de países cada vez más interconectados, así como la emergencia de nuevos actores de las Relaciones Internacionales en el ámbito económico, tales como las Empresas Transnacionales (ET), las alianzas comerciales estratégicas entre las regiones alrededor del mundo, los organismos administrativos en materia comercial y financiera a nivel internacional, como el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) ahora Organización Mundial de Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), etc., aunado a las innovaciones tecnológicas y avances en el ámbito de las telecomunicaciones, la producción y distribución de bienes y servicios, lo que ha marcado nuevas estructuras y procesos para el desarrollo del comercio.

## 1.1 Comercio Internacional y Globalización

El siglo XXI es el marco de un proceso de transformaciones que ha impactado todas las condiciones de vida y los modos de relacionarse sobre el planeta; se trata de cambios que poco a poco configuran nuevas estructuras y modelos de organización económica, política, social, cultural, científica, tecnológica y administrativa, principalmente por la multiplicación o intensificación de las relaciones entre Estados y los actores del nuevo escenario internacional.

Las transformaciones que se han desarrollado en las últimas décadas, en el contexto de la globalización<sup>1</sup>, entendida aunque no exclusivamente, “como la ampliación, profundización y aceleración de una interconexión mundial en todos los aspectos de la vida social contemporánea”<sup>2</sup>, es en el cual podemos situar una redefinición de la historia humana, en el que se constituyen nuevas formas de organización social, en la cual los estados nación en su concepto tradicional, como las principales unidades económicas y políticas de la sociedad comienzan a ser desplazados por nuevos actores.

Dentro de los grandes cambios en el mundo contemporáneo, está la globalización, como la nueva fase en la expansión de los mercados, la producción y los capitales; El acelerado desarrollo tecnológico, genera cambios profundos; dentro de este contexto, desempeñan un papel dominante las empresas de alcance global, así como la transnacionalización de los capitales a través del sistema financiero.

---

<sup>1</sup> La Globalización es un concepto que desde sus orígenes, ha carecido de una definición precisa. Sin embargo, y a pesar de una vasta bibliografía sobre el tema y los numerosos esfuerzos por conceptualizarlo, de manera tal que pueda comprenderse en su más amplia dimensión la serie de elementos que la componen (tanto en el ámbito económico, político y social), no hay un solo concepto que pueda abarcar todos los aspectos que enfrenta este fenómeno.

Para el presente trabajo de investigación, al referirnos a la *globalización*, se ha de aclarar, que si bien el impacto y las manifestaciones de este proceso se producen principalmente en tres esferas diferentes de la dinámica social como un todo: la economía, la política y la cultura, nos centraremos en el aspecto económico del proceso, por ser este, el ámbito de desarrollo de las Empresas Transnacionales.

<sup>2</sup> David, Held, Anthony McGrew, David Goldblatt y Jonathan Perraton, *Transformaciones globales. Política, Economía y Cultura*, Ed Oxford, University Press, México, 2002, p. XXX

Nos encontramos ante lo que se ha denominado una *economía global*<sup>3</sup>, en la cual participan un número creciente de los países y regiones del mundo, al igual que nuevos actores, que en conjunto conforman un espacio sumamente complejo de interrelaciones y mucho más dinámico.

La globalización del comercio implica algo más que el intercambio de bienes y servicios entre economías separadas, puesto que requiere el surgimiento de mercados mundiales [...] implica la existencia de niveles significativos de comercio interregional, de tal suerte que los mercados para los artículos comercializados funcionen en forma global, [...] <sup>4</sup>

Sin embargo, en este complicado proceso de caracterización e interpretación del proceso de globalización, acotaremos el tema a los márgenes del estudio que nos permita concretar algunas aportaciones en aras de una mejor comprensión y explicación del fenómeno.

Este concepto, a lo largo de su historia, ha registrado cambios que sin duda llevan a la necesidad de revisarlos, con el objetivo de conocer sus nuevas características y particularidades. Se pueden distinguir tres corrientes o escuelas de pensamiento, resumidas en el cuadro No.2; las escuelas hiperglobalizadoras, escépticas y transformacionistas, han analizado aspectos como la concepción del fenómeno desde enfoques diversos, así como su dinámica causal y proceso histórico, las consecuencias de éste en el ámbito socioeconómico y sus implicaciones para la figura del Estado y el gobierno.

Para los **hiperglobalizadores** [...], la globalización contemporánea define una nueva era en la cual los pueblos en todo el mundo están cada vez más sujetos a las disciplinas del mercado global ... En contraste, los **escépticos** [...] sostienen que la globalización es esencialmente un mito que oculta una realidad de una economía internacional cada vez más segmentada en tres bloques regionales importantes, en los que los gobiernos nacionales siguen siendo muy poderoso. [...] para los **transformacionistas**, [...] las pautas

---

<sup>3</sup> Término para referirnos a una economía que cada vez tiende más hacia la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial, es decir, un mercado de mayor dimensión, que se ha ampliado por el impulso de los avances tecnológicos en materia de comunicaciones y transporte, así como en la investigación y desarrollo de nuevas formas de producción y distribución de bienes y servicios.

<sup>4</sup> David,Held [et.al]. *op.cit*, p.156

contemporáneas de la globalización se conciben como algo históricamente sin precedentes, de manera que los Estados y las sociedades en todo el planeta experimentan actualmente un proceso de cambios profundos, a medida que tratan de adaptarse a un mundo más interconectado, pero sumamente incierto.<sup>5</sup>

Cuadro No.2: **Conceptualización de la globalización: tres tendencias**

	<b>ESCUELA HIPERGLOBALISTAS</b>	<b>ESCUELA ESCÉPTICOS</b>	<b>ESCUELA TRANSFORMACIONALISTAS</b>
¿Qué hay de nuevo?	Una era global	Bloques comerciales, un gobierno territorial más débil que en periodos anteriores.	Niveles históricos sin precedentes de interconexión global
Características dominantes	Capitalismo global, gobierno global, sociedad civil global	Un mundo menos interdependiente que en la década de 1980	Globalización densa (intensiva y extensiva)
Poder de los gobiernos nacionales	En disminución y erosión de las antiguas jerarquías	Reforzado y mejorado	Reconstituido, reestructurado
Fuerzas impulsoras de la globalización	El capitalismo y la tecnología	Estados y mercados	Las fuerzas combinadas de la modernidad
Pautas de la estratificación	Erosión de las antiguas jerarquías	Creciente marginalización del Sur	Nueva arquitectura del orden mundial
Concepto de globalización	Como un reordenamiento de la estructura de la acción humana.	Como una internacionalización y una regionalización.	Como el reordenamiento de las relaciones interregionales y de la acción a distancia
Trayectoria histórica	Civilización global	Bloques regionales / choque de las civilizaciones	Indeterminada : Integración y fragmentación globales
Resumen del argumentos	El fin del Estado Nación	La internacionalización depende de la aquiescencia y del apoyo del Estado	La globalización transforma el poder del Estado y la política mundial

Fuente: David, Held, Anthony McGrew, David Goldblatt y Jonathan Perraton, *Transformaciones globales. Política, Economía y Cultura*, Ed. Oxford, University Press, México, 2002, p. XLI

<sup>5</sup> *Ibid*, p. XXXI

Si bien la globalización no es un fenómeno exclusivamente económico, en esencia se origina en este ámbito, con profundas transformaciones sociales, políticas y culturales; el enfoque transformacionista es el que caracteriza de manera amplia el contexto de los cambios sin precedentes que se han estado desarrollando en las últimas décadas.

En cuanto al origen histórico del término globalización, y pese a que diversos autores encuadran su nacimiento en una época u otra, si entendemos que la globalización es una etapa más del capitalismo, desde que éste modo de producción surge en Europa a finales del siglo XV, es entonces, un proceso que se inicia por lo menos hace cinco siglos, cuando la extensión de la sociedad Europea por el resto del mundo provoca la diseminación del capitalismo por todo el planeta.<sup>6</sup>

La Globalización es una dimensión del proceso multidimensional de expansión del capitalismo, que ha recorrido diversas etapas desde sus orígenes mercantiles (siglo XIV – XV); es pues, parte integral de un modo de organización económica y social, producto de un largo proceso histórico.

Según James Petras, sociólogo estadounidense de gran renombre y crítico del imperialismo y la lucha de clases, la *globalización* como etapa actual del capitalismo, en referencia a los flujos transnacionales de mercancías, inversiones, productos y tecnología, es “una continuación del pasado con base en la

---

<sup>6</sup> Cfr., Ilena, Cid Capetillo, “Más sobre el debate de la Globalización”, en *Revista Política y Cultura No 15*, 2001, pp. 71 – 88.

El concepto de “*globalización*” comienza a ser académicamente significativa hasta la década de 1960, cuando se hace énfasis en la diferencia de esta, con respecto a otras etapas como la Mundialización y la Internacionalización.

Según la Lic. Ilena Cid, la *Mundialización*, es la etapa del capitalismo que caracterizó el siglo XV, con la predominancia de las actividades primarias en la economía, así como una división de trabajo entre metrópolis-colonias como características básicas. En cuanto a la *Internacionalización*, identifica la etapa que se inicia a partir de 1648 con el surgimiento y expansión del modelo europeo del estado nación; su periodo de auge lo ubica en los siglos XIX y XX con la Revolución Industrial y las invasiones en los modos de producción y división del trabajo.

profundización y la extensión de las relaciones de explotación de clase hacia áreas previamente fuera de la producción capitalista.”<sup>7</sup>

A lo largo de la historia, los flujos internacionales de capital y de comercio de mercancías han tenido lugar a través de tres rutas:

- La conquista imperialista y colonial como la primera, promovida por los capitalistas mercantiles, las compañías comerciales y los traficantes de esclavos; constituyeron la globalización temprana del siglo XV al XVIII;
- Posteriormente, por medio del comercio y la inversión entre países capitalistas avanzados, en un ambiente de proteccionismo y estimulación de las industrias nacionales (siglo XVIII y XIX).
- A finales del siglo XX, con el inicio de los movimientos nacionales de independencia en América Latina, la emergencia de nuevos mercados, desplazaron y reorientaron los intercambios entre los países del tercer Mundo.<sup>8</sup>

La tendencia de cambios tan vertiginosos como los que se han desarrollado en el proceso de globalización, nos deja claro que éste es un proceso en el cual se constituye un nuevo orden internacional, que da cuenta de un cambio en la naturaleza y los medios, de una lucha a escala mundial por controlar los mecanismos que permiten la creación, apropiación y destino del excedente económico.

Esta tendencia se ha hecho más visible desde la década de los setenta, periodo de reconfiguración de la economía a nivel internacional, tras el fin de las guerras, en donde nuevos actores como las Empresas comienzan a dibujarse como uno de los protagonistas más importantes dentro de este proceso.

---

<sup>7</sup> James, Petras, *La Globalización desenmascarada. El Imperialismo en el siglo XXI*, Colección América Latina y el Nuevo Orden Mundial. Ed. Porrúa, México, 2003, p. 35

<sup>8</sup> *Idem*, pp. 33-43

### 1.1.2 La Globalización Económica

La globalización en el ámbito económico, según el Fondo Monetario Internacional (FMI) es:

Un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas y la transferencia de conocimientos, a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios.<sup>9</sup>

La creciente integración de las cadenas productivas y de los mercados internacionales de capital, así como el predominio de Estados Unidos, la Unión Europea (liderado por Alemania), China y Japón en la economía mundial, aunado a la integración creciente de los países en desarrollo a los mercados mundiales, son algunas de las transformaciones experimentadas en los últimos tiempos.

Después de la Segunda Guerra Mundial y con la conformación de un orden bipolar, el capitalismo comenzó a expandirse alrededor del mundo, aunado a un auge de los movimientos de integración regional, que se tradujo en un incremento importante de los esquemas de cooperación a nivel internacional, desde entonces y hasta finales de la década de los ochenta y noventa, la economía internacional refleja una situación de pendularidad entre las corrientes globalizadoras y la fragmentación.

La Globalización ha creado un clima adecuado para la cooperación entre países, conformando una realidad que éstos afrontan con sus propias estructuras, adoptando políticas que les permitan tomar parte, como una estrategia que busca dar respuesta tanto a la necesidad de afianzar la base tecnológica interna, ampliar y controlar su comercio exterior y con ello, acelerar sus procesos de desarrollo mediante el aumento de los intercambios económicos, así como la ampliación de sus relaciones internacionales.

---

<sup>9</sup> Cfr. IMF, *Globalization: Threat or Opportunity? 2000* [en línea] Abril 12, 2002, Dirección URL: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm>, [Consulta: 16 de mayo de 2011].

Algunos de los principales estímulos explicativos de este fenómeno de ambivalencia (globalización y regionalismo), combina elementos económicos y extraeconómicos.<sup>10</sup> Sin embargo, habría que hacer una diferenciación en las tendencias del Regionalismo Tradicional y el Regionalismo contemporáneo<sup>11</sup>:

El Regionalismo Tradicional, se formó cuando a nivel internacional privaba un contexto caracterizado por la bipolaridad, confrontación entre dos ideologías que dividían el mundo, socialismo y capitalismo). Fue una construcción desde arriba, que en términos económicos se define como proteccionista y una orientación primordial hacia el interior de cada nación.

Las organizaciones regionales que se formaban en la época de los años cincuenta, perseguían objetivos específicos, es decir, su conformación era motivada por asuntos de seguridad (el caso de la OTAN o el pacto de Varsovia) o económicos (como la Comunidad Económica Europea) y su enfoque privilegiaban las relaciones entre los Estados nación.

El Nuevo Regionalismo se desarrolla en un contexto donde priva la tendencia hacia un orden mundial multipolar enmarcado por la globalización. Se considera un proceso que implica la iniciativa voluntaria de sus participantes, como

---

<sup>10</sup> Un primer estímulo para las tendencias hacia la cooperación y procesos de integración entre las naciones, es producto del trauma causado por la destrucción de la contienda mundial, y por ende, la necesidad apremiante de crear las condiciones pertinentes para que eventos tan lamentables no pudieran repetirse, evitando toda circunstancia que llevara a una nueva confrontación. Bajo esta premisa, en 1950 surge la propuesta de Robert Schuman Ministro de Asuntos Exteriores de Francia, que consistía en colocar en un esquema de cooperación e integración, la producción franco-alemana de carbón y acero bajo una alta autoridad común, en una organización abierta a la participación de los demás países europeos; el objetivo central, era la de crear las condiciones para que cualquier conflicto entre Francia y Alemania no fuera posible. Así surge, en 1951 por el Tratado de París, la Comunidad Europea de Carbón y el Acero (CECA), considerado el embrión del proceso de integración europeo, el referente de la visión regional.

Una segunda explicación del auge de los movimientos de integración económica regional en la posguerra, es la Política de Bloques que inició, primero en el contexto de la Guerra Fría, posteriormente en la estructura de un Sistema Internacional Bipolar. En el ámbito económico podemos citar la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE) y el Consejo de Ayuda Económica Mutua (CAME), como ejemplos. En la vertiente política del fenómeno de la Integración regional, surgen las alianzas militares, tales como la Organización del Tratado del Centro (CENTRO) y la Organización del Tratado del Asia Sudoriental (SEATO). Un tercer impulso, es el Proceso de descolonización de la Posguerra. Los países al ascender a la calidad de independientes, mantienen el interés por la cohesión económica de la época colonial mediante esquemas de integración. *Cfr.* Björn, Hette, "El nuevo regionalismo y el retorno a lo político", en *Comercio Exterior*. Vol. 52, Núm. 11, México, Nov-2002, pp.954- 965

<sup>11</sup> *Idem.*

estrategia para hacer frente a los nuevos desafíos mundiales. En el regionalismo actual, las relaciones no sólo se dan entre los Estados, se considera la participación de un número creciente de actores no estatales.

En la actualidad, regionalismo y multipolaridad, relacionados directamente con el proceso de globalización, son dos realidades del orden mundial de nuestros días.

La globalización económica, como resultado de un nivel determinado de internacionalización, que constituye una unidad de factores históricos específicos, se puede dividir en tres etapas<sup>12</sup> :

- a) La primera etapa, transcurrió desde finales del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial, la cual se caracterizó por el crecimiento vigoroso del comercio y la inversión extranjera.

En materia de Inversión Extranjera, predominaron los movimientos de capital hacia los países ricos, con el objetivo concreto de acceso a fuentes de materias primas, principalmente.<sup>13</sup>

- b) Tras la Segunda Guerra Mundial y comienzos de los años cincuenta, hasta los setentas, se caracterizó por el menor crecimiento con inflación en Estados Unidos y Europa, además de una expansión comercial y un gran crecimiento de la inversión extranjera directa (IED) a través de Empresas Transnacionales.

---

<sup>12</sup> Cfr., Alfredo Córdoba Kuthy, "La globalización como un proceso de desarrollo de la economía internacional", en Graciela Arroyo Pichardo [Coord.], *La dinámica mundial del siglo XXI. Revoluciones, procesos, agentes y transformaciones*, Ed. Cenzontle, Mexico, 2006, pp. 47-67

<sup>13</sup> Cfr. Cándido Muñoz, *Estructura económica internacional*, Tratados y Manuales de Economía, Ed. Thompson, 3a Edición, Madrid España, 2003, p. 229.

Durante este periodo, la actividad de las Empresas Transnacionales se concentró en la producción manufacturera, así como la búsqueda de una mejora en los costos de producción y la adquisición de una mayor cuota en nuevos mercados.<sup>14</sup>

- c) La tercera etapa se inició en los años setenta y ochenta, se caracteriza por la internacionalización de las nuevas tecnologías, la aparición de empresas globales, la mayor internacionalización de los mercados financieros, la desregulación en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el incremento del comercio internacional, la apertura económica de países ajenos a la OCDE, el nuevo tipo de organización flexible de la producción.

En el ámbito de la globalización económica, la interdependencia creciente entre los Estados, aunado al incremento de los movimientos de capital, la rápida expansión y creciente importancia de las Empresas Transnacionales como agentes del cambio, así como el cambio tecnológico, son elementos que han transformando y redefinido estructuras y organización de los procesos productivos y financieros con la creciente desterritorialidad de las actividades económicas, a medida que la producción y las finanzas adquieren cada vez más una dimensión global.

[...] la globalización ésta asociada [...] con el surgimiento de nuevas formas de poderes no territoriales de organización económica y política en el ámbito global, tales como las corporaciones transnacionales, movimientos sociales transnacionales, agencias reguladoras internacionales, etc. [...] el orden mundial ya no se puede concebir centrándose sólo en el Estado, o incluso como principal gobernado por el Estado, debido a que la autoridad se ha extendido cada vez más entre los actores públicos y privados en los niveles local, nacional, regional y global.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> *Idem.*

<sup>15</sup> Graciela Arroyo Pichardo [Coord.], *op.cit.*, p. XL

Cuadro No.3

**Inversión Extranjera Directa por regiones y economías seleccionadas  
(1990,2000, 2010) Datos en miles de millones de dólares**

Region/economy	FDI inward stock			FDI outward stock		
	1990	2000	2010	1990	2000	2010
World	2 081 299	7 445 637	19 140 603	2 094 169	7 962 170	20 408 257
Developed economies	1 563 969	5 653 192	12 501 569	1 948 644	7 083 477	16 803 536
Europe	808 896	2 440 473	7 614 844	887 519	3 759 713	10 023 881
European Union	761 851	2 322 264	6 890 387	810 472	3 492 863	8 933 485
North America	652 444	2 995 951	4 012 516	816 569	2 931 653	5 459 459
Canada	112 843	212 716	561 111	84 807	237 639	616 134
United States	539 601	2 783 235	3 451 405	731 762	2 694 014	4 843 325
Latin America and the Caribbean	111 377	502 012	1 722 278	57 645	204 515	732 781
South and Central America	103 311	424 209	1 307 203	56 014	115 170	406 071
South America	74 815	309 055	899 541	49 346	96 041	307 495
Argentina	9 085	67 601	86 685	6 057	21 141	29 841
Bolivia, Plurinational State of	1 026	5 188	6 869	7	29	21
Brazil	37 143	122 250	472 579	41 044	51 946	180 949
Chile	16 107	45 753	139 538	154	11 154	49 838
Colombia	3 500	11 157	82 420	402	2 989	22 772
Central America	28 496	115 154	407 662	6 668	19 129	98 576
Belize	89	301	1 243	20	43	51
Costa Rica	1 324	2 709	13 500	44	86	88
El Salvador	212	1 973	7 760	56	104	7
Guatemala	1 734	3 420	6 399	-	93	382
Honduras	293	1 392	25 870	-	-	168
Mexico	22 424	97 170	327 249*	2 672	8 273	66 152*
Nicaragua	145	1 414	4 698	-	22*	169*
Panama	2 275	6 775	20 945	3 876	10 507*	31 559*
Caribbean	8 066	77 803	415 074	1 630	89 345	326 710

Fuente : United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, FDI/TNC database) "World investment report 2011", [en línea], Dirección URL: [WWW.unctad.org/fdistatistics](http://WWW.unctad.org/fdistatistics), [Consulta: 17 de enero de 2012].

La importante expansión del comercio y la inversión productiva internacional a partir de la década de 1970 (Ver detalle en cuadro No 3), dio lugar a una mayor apertura a los mercados externos por parte de las economías más avanzadas y de otras en vías de desarrollo; la internacionalización del capital se desplegó a través de inversiones directas que efectuaron las grandes corporaciones transnacionales.

El término globalización, designará bajo esta óptica, la interdependencia creciente entre los países del mundo, siendo el comercio internacional, el incremento de los movimiento de capital, la rápida expansión de las empresas transnacionales y el cambio tecnológico, los motores más poderosos de esta interdependencia.

## 1.2 Comercio Internacional: Estado y Empresa

En el contexto de la globalización, se comienzan a formar nuevas instituciones y configuraciones de poder, que han reemplazado a las estructuras previas asociadas al enfoque estatocéntrico<sup>16</sup>, evolucionando progresivamente.

Los cambios experimentados a partir de la década de los sesenta, a raíz del nuevo clima de distensión que se da aceleradamente desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, unido a la percepción creciente de que el Estado ha perdido significado como entidad soberana y como estructura capaz de garantizar el bienestar y la seguridad de sus ciudadanos, así como el surgimiento y desarrollo acelerado de nuevos actores tanto intergubernamentales como no gubernamentales, que tienden a limitar aún más el margen de maniobra de los Estados, es claro que el Sistema Internacional ha perdido el carácter estatocéntrico.

Desde la óptica de los actores que intervienen en el escenario internacional, no debemos entenderlas exclusivamente entre Estados, ya que en la actualidad se debe incluir a aquellos grupos que influyen en formas diferentes en el Sistema Internacional: las Empresas Transnacionales son uno de esos actores<sup>17</sup>.

La interdependencia creciente y la necesidad de atender las demandas de desarrollo económico y social han obligado a los Estados a abrirse al exterior, otorgando un papel cada vez más relevante a la empresas, como responsables del despliegue económico de las naciones y, con ello lograr vincularse a la

---

<sup>16</sup> Postulados dentro del Paradigma Tradicional, realista o estatocéntrico, dentro del campo de estudio de las Relaciones Internacionales, que centra la atención de sus estudios en los problemas del poder, la guerra, el orden y la seguridad; que considera a los Estados y los estadistas como actores fundamentales. *Cfr.*, Celestino Del Arenal, *Introducción a las Relaciones Internacionales*, Ed. Tecnos, 3a Edición, Madrid, 1990, pp. 28-30

<sup>17</sup> Son **actores** internacionales aquellos grupos que gozan de una capacidad efectiva para generar y participar en unas relaciones internacionales con otros grupos que pertenecen a la misma sociedad internacional. *Idem*, p. 243

El actor internacional es todo grupo social que, considerado como una unidad de decisión y actuación, participa eficaz y significativamente en aquellas relaciones definidas previamente como fundamentales para la estructuración y dinámica de una determinada Sociedad Internacional.

dinámica actual, caracterizada por una operación en mercados más amplios, con una creciente desregulación, un acelerado desarrollo tecnológico, así como un incremento en los flujos de inversión y capitales a escala global.

En el comercio Internacional, la participación tanto del Estado como de la Empresa ha evolucionado a lo largo del tiempo.

El Estado ha pasado por etapas que van desde la intervención absoluta en la actividad económica, hasta la mínima intervención. En materia de comercio internacional, el papel del Estado<sup>18</sup> consiste en la determinación de las políticas económicas, industriales y comerciales que deben buscar mantener y ampliar las actividades de las empresas nacionales en el escenario internacional de comercialización.

La empresa<sup>19</sup> como unidad económica encargada de la organización lucrativa del personal, el capital y el trabajo, para producir bienes y servicios, ha tenido que reestructurar sus estrategias ante un entorno globalizado, con mercados cada vez más amplios, que lleva a seguir otra lógica, diversificando geográficamente su inversión, en aras de aprovechar las oportunidades de nuevos mercados.

---

<sup>18</sup> Jorge Witker y Laura Hernández [Coautores], *op.cit.*, pp. 28-29

<sup>19</sup> Podemos definir a la empresa, como la unidad básica de producción o cambio (de bienes y/o servicios) basada en el capital y que persigue la obtención de beneficios económicos (utilidades) mediante la explotación de la riqueza, publicidad, crédito, propiedad intelectual, etc.; es la unidad encargada de la organización lucrativa del personal, el capital y el trabajo (como elementos que la conforman), *Idem*, p. 29

### 1.2.1 La Empresa Transnacional<sup>20</sup>

Uno de los fenómenos que destacan en las relaciones internacionales de las últimas tres décadas es el aumento de la actividad, visibilidad y peso de actores no estatales.

En el ámbito global se observa el incremento de la actividad e influencia de actores no estatales en la política mundial, que se atribuye generalmente al avance de la globalización, la revolución tecnológica, los avances en las comunicaciones, los procesos de integración regional, así como la emergencia de problemas globales.

Las Empresas Transnacionales, surgen como unos de los pilares de estas transformaciones, que en materia comercial, constituyen uno de los núcleos de la producción internacional integrada, sin embargo, y aunque su aparición en la escena internacional no es nueva, las formas de participación en las economías y el alcance que estos actores intencionales han cobrado en la época actual, han sido producto de los acontecimientos en las época contemporáneas, que dan características únicas y distintivas a éstos, dependiendo de las regiones y países a las que pertenecen.

A raíz de las modernas comunicaciones, el progreso tecnológico, la producción a gran escala y el gran auge económico de los países avanzados, sus unidades de producción han desbordado las fronteras nacionales y exportan a otros lugares, no sólo bienes y servicios, sino unidades de producción o empresas. Este fenómeno

---

<sup>20</sup> Las empresas se pueden clasificar atendiendo a distintos criterios: por su actividad (como productoras de bienes y servicios) o por el sector al que sirven, de acuerdo con su tamaño u origen de sus capitales constitutivos, así como de los alcances de su acción, etc., sin embargo, centrandó nuestra atención en la materia de estudio que nos ocupa, únicamente aclararemos que la Empresa Transnacional atiende a la clasificación que considera el ámbito geográfico de acción. Para ver más detalle sobre la clasificación de la empresa Cfr, Gustavo Vargas Sánchez, "Introducción al estudio del comportamiento de la empresa", en *Introducción a la Teoría Económica. Aplicaciones a la economía Mexicana*, Ed. Prentice Hall, México, 2002, pp.187-207

ha dado lugar a lo que actualmente se ha denominado Empresas Transnacionales (ET).

Actualmente la producción internacional integrada o la producción globalizada y nuevas empresas transnacionales, se refieren a los estrechos vínculos entre los mercados que influyen en la actividad industrial, es decir, a los productos finales y a los insumos (materias primas, productos intermedios, maquinaria, finanzas, la tecnología y las competencias de alto nivel).

Las ET son una de las expresiones más acabadas de la globalización, configurándose como uno de los principales agentes económicos tanto por su volumen de actividades como por su influencia en los diferentes aspectos de la vida económica y social.

Las empresas transnacionales se reconocen ampliamente como uno de los actores que influyen de manera más decisiva en la estructuración de la sociedad y la política internacional, en [la] formación de estructuras productivas, financieras y del conocimiento, así como en la integración de un sistema económico global [...] un sistema que tiende a estructurar al mundo como un todo, como un espacio en el que la distancia y las fronteras territoriales pierden importancia, en el que las estrategias corporativas se piensan y articulan a nivel mundial considerando las características, experiencias, ventajas y potencialidades de propiedad, integración y localización geográfica[...]<sup>21</sup>

La Empresa Transnacional históricamente ha sido un vínculo principal entre productores y consumidores, sin embargo, su tamaño y alcance actual tienen su origen en la segunda mitad del siglo XIX, en estrecha relación con respecto al desarrollo tecnológico aplicado principalmente en el campo de las comunicaciones y el transporte.

---

<sup>21</sup> Alejandra Salas –Porras Soule, “Empresas transnacionales e internacionalización de capital. Convergencias y divergencias en la reflexión teórica y política ” en *Revista de Relaciones Internacionales* No. 91, enero – abril 2003, Centro de Relaciones Internacionales- UNAM, p. 42.

Aunque no existen criterios compartidos para dar una definición clara de las Empresas Transnacionales, Empresas Multinacionales y/o globales<sup>22</sup>, y en ocasiones, suelen emplearse como sinónimos, indagaremos ampliamente sobre las aportaciones que nos dejan clara la definición que emplearemos para hablar de Empresas Transnacionales con sus rasgos y características distintivas.<sup>23</sup>

De acuerdo con un estudio realizado por el Centro de las Naciones Unidas sobre las Corporaciones Transnacionales en 1994, se estableció que:

[...] la firma transnacional se define como una empresa (o grupo de empresas), constituidas por una sociedad matriz de conformidad con la legislación de un país que, a partir de su sede o centro de decisiones se implanta en el extranjero sus filiales mediante inversiones directas (fusión, privatización y adquisiciones), con una estrategia concebida a nivel mundial encaminada a barrer todo obstáculo a la expansión y al libre movimiento de los poderosos consorcios y monopolios transnacionales[...]<sup>24</sup>

Una Empresa Transnacional es aquella que posee y controla medios de producción en más de un país. Se distingue de las demás en que, a través de una misma unidad de control se transfiere internacionalmente capital líquido, insumos, maquinaria, y *know-how*.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> La Empresa Multinacional, se define como la entidad establecida con la participación de inversionistas públicos y privados de diversos países, por lo general dentro del mercado de un proceso de integración económica regional. Son una forma más incipiente de organización por espacios económicos regionales integrados; son una expresión definitiva de los países avanzados y en desarrollo... Cfr, Jorge Witker y Laura Hernández [Coautores], *op.cit.* p. 30

<sup>23</sup> Según autores como Jonathan D. Aronson y Peter F. Cowhey, la diferencia entre Empresas Multinacionales y Transnacionales, consiste en que:

Las Empresas Multinacionales, están formadas por un conjunto de subsidiarias (dos o más) que se administran y dirigen de manera independientemente tratando de responder a la lógica de los mercados locales;

Las Empresas Transnacionales o globales, requieren operaciones con altos niveles de integración a fin de aprovechar al máximo las ventajas específicas de la empresa, conseguir activos complementarios por medio de una interacción más estrecha de los productores con sus clientes, o bien a través de asociaciones con firmas que ofrecen productos competitivos. Cfr. Alejandra Salas- Porras Soule, *op.cit.*, p. 44

<sup>24</sup> Comisión de Derechos Humanos (2002), "Marco Jurídico de las empresas transnacionales", [en línea], Dirección URL : [http://www.unhchr.ch/Huridocda/Huridoca.nsf/0/9c9966a641705b0bc1256c050059be80/\\$FILE/G0214347.pdf](http://www.unhchr.ch/Huridocda/Huridoca.nsf/0/9c9966a641705b0bc1256c050059be80/$FILE/G0214347.pdf), [Consulta : 22/ Junio/ 2011]

<sup>25</sup> Jorge Witker y Hernández Laura [Coautores], *op.cit.* p. 30

En general, se puede denominar TRANSNACIONALES, a las empresas que producen, que exportan e importan en más de un país, por lo que traen como consecuencia el incremento en los flujos de inversión extranjera directa. Son empresas que desbordan las fronteras nacionales, instalando activos o unidades productivas, asumiendo el control de ellos en más de un país.

La ET, es la que ha llevado al capital a un mayor grado de internacionalización e integración; las empresas al buscar, no sólo ventajas comparativas, sino también competitivas <sup>26</sup>, para abatir costos, están elevando a un mayor nivel del desarrollo a las fuerzas productivas. Las razones son claras, mantenerse en posición competitiva en la esfera internacional.

Una de las particularidades básicas de una transnacional, es formar una unidad que determine la sustentabilidad y condiciones de vida de una nación (tanto del país emisor como del receptor), mediante la aplicación de la estrategia que le permite acceder a nuevos mercados.

Como empresa, la realización de actividades económicas en diversos países en búsqueda del objetivo primordial, la rentabilidad o maximización de los beneficios y las ganancias, tiene como consecuencia, la implementación de nuevas líneas de investigación, desarrollo de tecnologías y procesos que hagan cada vez más redituable su producción.

Actualmente las ET se han convertido no en los nuevos, sino en los actores de las relaciones económicas internacionales en la economía mundial, que han

---

<sup>26</sup> La *competitividad* consiste en las diversas maniobras realizadas por la empresa (o las economías nacionales), a efecto de reducir costos sin sacrificar calidad ni niveles de vida de los trabajadores, con el objetivo de mantener o aumentar su participación en los mercados nacionales internacionales, obteniendo una renta o ganancia. Consiste en producir bienes y servicios que cumplan con los requisitos de calidad establecidos a nivel internacional, a un precio óptimo que satisfaga los hábitos de consumo locales.

Los elementos a considerar para el logro e incremento de la competitividad son : Desarrollo tecnológico, la Innovación, investigación industrial, capacidad de adaptación a los modos de consumo locales, costos de los factores de producción (trabajo, capital e insumos) , así como la capacidad de diferenciar y ampliar la gama de productos.

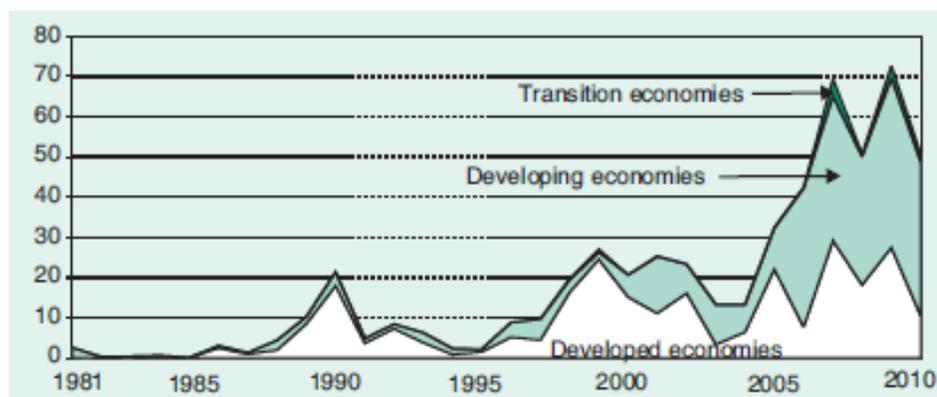
combinado la estrategia de la instalación de sus filiales dispersas geográficamente y su sistema de producción fragmentada en redes de producción y distribución regional o globalmente integradas.

### 1.2.2 Desarrollo y Evolución

Durante el capitalismo moderno, siempre ha habido actividad de las empresas de los países más avanzados en otras áreas geográficas, sin embargo, las características de dichas actividades han cambiado a lo largo del tiempo, tanto por los sectores hacia los que se dirigen los capitales, como por la estructura organizativa de la empresa, así como por los países de procedencia y destino (ver cuadro No.4).

Cuadro No.4

#### Crecimiento de la Empresa Transnacional por regiones (Millones de dólares)



Fuente : United Nations Conferenc on Trade and Development (UNCTAD, FDI/TNC database) "World investment report 2011", [en línea], Direccion URL: [WWW.unctad.org/fdistatistics](http://WWW.unctad.org/fdistatistics), [Consulta: 17 de enero de 2012].

A grandes rasgos, se puede hablar de tres periodos en su desarrollo y evolución:

- I. Durante el siglo XIX y hasta la I Guerra Mundial, los movimientos de capital estaban dirigidos a los países ricos, enfocados al acceso a fuentes de materias primas.

La inversión productiva de las empresas de los países más desarrollados se centró en actividades de servicios, como comercio, transporte y financieros, así como los sectores extractivos, tales como la agricultura y la minería. Las inversiones se llevaban a cabo por empresas europeas y, más tarde, por estadounidenses.<sup>27</sup>

- II. El periodo posterior a la II Guerra Mundial, las empresas que controlaban actividades en dos o más países, comenzó a ser un proceso extensivo por medio la inversión que estas dirigieron a la producción de manufacturas, así como de productos estandarizados de bajo costo, o bien como medios para adquirir mayor cuotas de mercado en nuevos países.

La inversión se focalizó en la industria química, automotriz, alimentación, eléctrica y electrónica, maquinaria y en productos de caucho.<sup>28</sup>

- III. La Empresa Transnacional, del tamaño y alcance actual, tiene su origen en la segunda mitad del siglo XX, en estrecha relación con respecto al desarrollo tecnológico aplicado en las comunicaciones y el transporte, que ha transformado los patrones de producción y comercio a escala global.

Para la década de los años noventa, la expansión de la Empresa Trasnacional deja de percibirse como un vehículo para la explotación de las ventajas de sus propiedad y se convierte en la posibilidad de incrementar sus activos, ya sea de forma directa o a través de alianzas transfronterizas,<sup>29</sup> que le permitan un mayor acercamiento, comprensión e integración en los mercados que comienza a penetrar y con ello aumentar y crear nuevas ventajas.

---

<sup>27</sup> Cándido Muñoz, *op.cit.*, p. 229.

<sup>28</sup> *Idem.*, pp. 229 y 230

<sup>29</sup> Alejandra Salas- Porras Soule, *op.cit.*, p. 51

### 1.2.3 Estructura y Funcionamiento

El entorno económico en el que vivimos actualmente, junto con el desarrollo tecnológico y la apertura de mercados, hace que las empresas tengan que adaptarse a un entorno sumamente dinámico, en donde la competencia y el liderazgo de ventaja competitivas, hacen que día a día, la estructura y las estrategias de las empresas se adapten a los mismos.

En la actualidad, la competencia y la entrada de nuevos competidores al mercado hace que las empresas busquen constantemente nuevas oportunidades que les permitan no sólo mantenerse dentro del mercado, sino competir altamente con sus productos o servicios: el crecimiento, la diversificación, la integración, la renovación y las ventajas competitivas con algunas de estas prácticas.

En cuanto a las estrategias o modos de participación de la empresa en los mercados regionales e internacionales, ha llevado a una tendencia creciente a la instrumentación de alianzas estratégicas<sup>30</sup>, que son uniones formales entre dos o más empresas que tienen como finalidad, unir fuerzas para lograr objetivos de mutuo beneficio, además de facilitar su acceso a los nuevos mercados, para lo cual existen diversas figuras, entre las más conocidas, podemos mencionar:

#### ***Inversiones.-***

Cuando hablamos de capital (como factor de producción) y su movimiento a nivel internacional, es preciso distinguir dos tipos de inversiones.

Inversión Extranjera Directa (IED), se refiere a aquellos recursos económicos que

---

<sup>30</sup> La *alianza estratégica* son contratos celebrados entre dos o más empresas por los cuales integran parcialmente operaciones o actividades que forman parte de su actividad empresarial, a través de la puesta en común de recursos, bienes o dinero. Cfr. Xavier Ginebra, *Aspectos jurídicos esenciales de las alianzas estratégicas o Joint Ventures*, [en línea] Dirección URL : <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revdpriv/cont/23/dtr/dtr3.pdf>, [consulta: 15 de agosto de 2011], p.63.

comprenden la propiedad y el control de negocios emprendidos en territorio nacional por extranjeros.

La IED está estrechamente ligada a la capacidad de adquisición del control de una actividad empresarial o activo real por parte de un inversor o entidad de origen diferente a la del activo adquirido. El criterio inicial bajo el cual una inversión era considerada extranjera, se relaciona con la no residencia en el territorio (destino de la inversión) por parte de la entidad inversora.

Según criterios de la Organización Mundial de Comercio (OMC), se habla de inversión extranjera directa (IED) cuando un inversor radicado en un país (el país de origen) adquiere un activo en otro país (el país receptor) con la intención de administrar ese activo. El elemento de administración es lo que diferencia la IED de una inversión de cartera en acciones, obligaciones y demás instrumentos financieros extranjeros. En este caso, el inversor suele conocerse con el nombre de "sociedad matriz" y el activo con el de "filial" o "empresa afiliada"<sup>31</sup>.

La Inversión Extranjera Indirecta (IEI) o de cartera, comprende aquellos recursos económicos provenientes del extranjero generalmente vía prestamos, su plazo de inversión bajo esta categoría debe ser menor a 360 días.

**Holding.-** Es la expresión usada en el contexto de la administración, organización de la empresa, los negocios y la gestión, para definir a aquella "estrategia mediante la cual, una empresa o empresas, dedican su fondos a la adquisición de participaciones mayoritarias en otras empresas con el ánimo de controlarlas, dirigir las y así obtener resultados de interés común"<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> *Cfr.* OWT, " *Trade and foreign direct investment*" s/place of edition, 9 October 1996 [en línea] Dirección URL : [http://www.wto.org/english/news\\_e/pres96\\_e/pr057\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/pres96_e/pr057_e.htm), [consulta: 10 de julio de 2011].

<sup>32</sup> Jorge, Witker y Laura Hernández [Coautores]. *op.cit.*, p.31

*Holding* es un término anglosajón que designa:

[A aquella] sociedad financiera que posee las acciones de otras sociedades, cumple las operaciones financieras que interesan a esas sociedades y dirige o controla su actividad. Corresponde esta definición no sólo al inglés *holding*, sino también, en cierto modo, a otras palabras de la misma familia: *hold* (influencia, dominio, sujeción, etcétera) y *holder* (tenedor, sostenedor, etcétera).

En todas ellas se antepone la idea de poder, dominio o control a la de propiedad. Para un *holding* es una cuestión importante pero secundaria la posesión de un grupo de empresas; su verdadero objetivo es conseguir unos mecanismos que le permitan dominarla, regirlas, presionarlas (grupo de presión).<sup>33</sup>

***Joint Venture***.- En español, significa literalmente "aventura conjunta o aventura en conjunto"<sup>34</sup>.

Una *joint venture* es un tipo de alianza estratégica y supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más empresas; esta figura puede perseguir objetivos muy variados, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto.

Como características generales podemos mencionar que esta alianza, se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos; para la consecución del objetivo común, dos o más empresas se ponen de acuerdo en hacer aportaciones de diversa índole para llevar a cabo determinado proyecto o negocio común, la aportación puede consistir en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de

---

<sup>33</sup> Manuel Criado del Val, 'Holding', una palabra sin legislación, *El país* [en línea] marzo de 1983, Dirección URL : [http://www.elpais.com/articulo/opinion/Holding/palabra/legislacion/elpepiopi/19830304elpepiopi\\_5/Tes](http://www.elpais.com/articulo/opinion/Holding/palabra/legislacion/elpepiopi/19830304elpepiopi_5/Tes), [consulta: 15 de agosto de 2011], pp.11 -12.

<sup>34</sup> Europa Press, "Joint Venture", [en línea] Dirección URL: [http://www.mexicodiplomatico.org/art\\_diplomatico\\_especial/kenia\\_explotacion\\_joint\\_venture.pdf](http://www.mexicodiplomatico.org/art_diplomatico_especial/kenia_explotacion_joint_venture.pdf), [Consulta: 15 de agosto 2011].

distribución, personal, financiamiento o productos, o, lo que es lo mismo: capital, recursos o el simple *know how*.<sup>35</sup>

Una *Joint Venture* puede definirse como "... una empresa en la cual dos o más partes comparten riesgos financieros y la toma de decisiones por medio de una participación conjunta de capitales [u otros medios] en una empresa común..."<sup>36</sup>

**Franquicias.-** Una franquicia es:

Un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, una persona física o moral (Franquiciante) concede a otra (Franquiciatario) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, tramitándole así mismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.<sup>37</sup>

Hoy en día, la franquicia como herramienta de negocios es utilizada cada vez más como estrategia para el crecimiento acelerado, penetración, expansión y

---

<sup>35</sup> *Idem.*

<sup>36</sup> Jorge, Witker y Laura Hernández [Coautores]. *op.cit.*, p.31

<sup>37</sup> Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, " *Estudio y análisis en el Desarrollo del modelo de Franquicias para la Micro y Pequeña empresa en Panamá*" [en línea] Dirección URL: <http://www.ampyme.gob.pa/consultorias/Desarrollo%20de%20Franquicias%20Ampyme..pdf>, [consulta: 15 de agosto 2011], p.5

Elementos esenciales de una Franquicia:

*Franquiciante:* Es aquel que posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, y es quien cede los derechos contractualmente del uso de su marca o tecnología a un tercero.

*Franquiciatario:* Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo.

*Marca :* es todo signo visible que distingue productos y servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado.

*Know How* incluye como elemento fundamental los conocimientos técnicos; todo lo referente a los métodos, procesos, logística operativa, administrativa y comercial que permite crear la imagen de garantía, servicio y calidad del negocio en cuestión.

Existen diferentes tipos de franquicias según su naturaleza : entre las más conocidas:

-*Franquicia de Marca:* Es aquella donde el franquiciante permite a un tercero que utilice su marca y sus procesos.

- *Franquicia de Distribución:* Aquella donde el franquiciante autoriza a un tercero a distribuir los productos utilizando su marca en un área geográfica específica.

- *Franquicia de Formato:* El franquiciante autoriza a un tercero a operar una unidad de negocio exactamente igual a la original, comercializando el mismo producto o servicio y aceptando el uso de su marca e imagen.

- *Franquicia por Conversión:* Es aquella donde el propietario de un negocio determinado modifica su negocio y adopta el uso del nombre y sistema de operación del franquiciante, previa aprobación de éste.

-*Franquicia por Reconversión:* Es aquella en donde el propio franquiciante vende alguna de sus unidades existentes a un franquiciatario como negocio en marcha. *Idem.*

dominación de mercados. Para muchos la franquicia, es sinónimo de estandarización, imagen y operación.

**Licencias.-** Como parte de las opciones estratégicas de una empresa, en un sentido amplio, podemos afirmar que una licencia es una autorización vendida a una empresa para que realice determinados actos, lo que implica una dependencia de una empresa frente a otra.

[Las licencias] son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca restringida, etc. La que otorga la licencia tiene presencia en el mercado sin invertir en él y las licenciatarias acceden a tecnología, marca, patente, etc. que les sería difícil de conseguir por sí mismas.

Este tipo de acuerdo suele llevarse a cabo cuando: existen excesivos costes de transporte, las restricciones de divisas son altas, la repatriación de beneficios es complicada, el tamaño del mercado es demasiado pequeño, [o en caso de estar] prohibida la inversión extranjera en el mercado meta.<sup>38</sup>

El mayor inconveniente es que se reduce el potencial de beneficios para el propietario de la licencia y se deja todo en manos del licenciataria, que puede hacerla perder prestigio o desarrollarse por su cuenta.

**Contratos.-** Como convenio formal entre dos o más [partes] para constituir, regular, modificar o extinguir un vínculo. Los contratos son indispensables en la práctica comercial, pues ellos dan validez jurídica a las transacciones entre las partes permitiendo, en caso de incumplimiento, que operen las leyes vigentes.<sup>39</sup>

Como estrategia empresarial de expansión, hay dos tipos de contrato que son usualmente empleados:

<sup>38</sup> s/a, *Acuerdos de cooperación*, [en línea] Dirección URL: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/5d.htm>, [consulta : 15 de agosto de 2011].

<sup>39</sup> Diccionario de economía y finanzas, *Contrato*, [en línea] Dirección URL: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/C.htm>, [consulta: 18 agosto de 2011].

Contratos de administración: Se produce [...] cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios –vende sus servicios– a una empresa local.

Contratos de manufactura: En este caso la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca. Por ejemplo, es el caso de la fabricación de productos manufacturados en países con costes laborales más baratos (marcas deportivas, de electrodomésticos, etc.).<sup>40</sup>

#### 1.2.4 Impacto de la Empresa Transnacional en el siglo XXI

El gran dominio que hoy en día tiene la Empresa Transnacional a nivel internacional, deriva del valor de sus inversiones, de la importancia de las empresas que controlan o en las que tienen una participación considerable, del tipo de actividades en las que operan, de los cuantiosos recursos que manejan sus matrices y de las estrechas ligas que tienen con los grupos financieros más importantes de sus países de origen, así como del control mundial que ejercen sobre la tecnología y los mercados.

En la actualidad, la inversión extranjera directa (IED) se realiza básicamente a través de empresas filiales de las grandes matrices (ver Cuadro No.5 y 6), dominando gran parte de la vida económica de los países desarrollados y subdesarrollados.

Cuadro No.5

<b>Indicadores de Inversión Directa en el Exterior (Miles de millones de dólares)</b>			
	<b>1982</b>	<b>1990</b>	<b>1999</b>
<b>Exportación de Filiales</b>	637	1.165	13.564
<b>Empleos filiales (miles)</b>	17.433	23.605	40.536
<b>PIB Mundial</b>	10.611	21.473	30.061
<b>Exportaciones Mundiales (B y S)</b>	2.041	4.173	6.892

Fuente: Cándido Muñoz, *Estructura económica internacional*, Tratados y Manuales de Economía, Ed. Thompson, 3a Edición, Madrid España, 2003, p. 245.

<sup>40</sup> s/a, *Acuerdos de cooperación*, op.cit.

Cuadro No.6

## Distribución de las Empresas Transnacionales 2010 (ET)

(por región/economía de origen)

Región/economía	Número	Porcentaje
Total mundial	653	100
Paises desarrollados	285	43,6
Unión Europea	223	34,2
Alemania	18	2,8
Dinamarca	36	5,5
Finlandia	21	3,2
Francia	32	4,9
Polonia	17	2,6
Suecia	18	2,8
Otros	81	12,4
Otros paises europeos	41	6,3
Noruega	27	4,1
Suiza	11	1,7
Otros	3	0,5
Estados Unidos	3	0,5
Otros paises desarrollados	18	2,8
Japón	4	0,6
Otros	14	2,1
Economías en desarrollo	345	52,8
África	82	12,6
Sudáfrica	54	8,3
Otros	28	4,3
América Latina y el Caribe	28	4,3
Brasil	9	1,4
Otros	19	2,9
Asia	235	36,0
Asia Occidental	70	10,7
Emiratos Árabes Unidos	21	3,2
Kuwait	19	2,9
Otros	30	4,6
Asia Meridional, Oriental y Sudoriental	165	25,3
China	50	7,7
India	20	3,1
Irán, República Islámica del	10	1,5
Malasia	45	6,9
Singapur	9	1,4
Otros	31	4,7
Europa Sudoriental y la CEI	23	3,5
Federación de Rusia	14	2,1
Otros	9	1,4

(por sector/ industria 2010)

Sector/industry	Number	Share
Total	653	100
Primary	56	8.6
Mining, quarrying and petroleum	48	7.4
Others	8	1.2
Manufacturing	142	21.7
Food, beverages and tobacco	19	2.9
Wood and wood products	12	1.8
Coke, petroleum and nuclear fuel	11	1.7
Chemicals and chemical products	20	3.1
Metals and metal products	20	3.1
Motor vehicles and other transport equipment	27	4.1
Others	33	5.1
Services	455	69.7
Electricity, gas and water	63	9.6
Construction	20	3.1
Trade	42	6.4
Transport, storage and communications	105	16.1
Finance	126	19.3
Holding	27	4.1
Insurance	17	2.6
Rental activities	14	2.1
Business services	18	2.8
Others	23	3.5

Fuente : United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, FDI/TNC database) "World investment report 2011", [en línea], Dirección URL: [WWW.unctad.org/fdistatistics](http://WWW.unctad.org/fdistatistics), [Consulta: 17 de enero de 2012].

La revista *Fortune*, publica anualmente una lista de las 500 empresas más importantes del mundo, considerando en su clasificación, los ingresos anuales totales (porcentajes de inversión y ganancias). Esta lista nos permite dimensionar el poderío y capacidad económica y financiera que estas empresas ostentan actualmente, las cuales pertenecer a los países desarrollados en su mayoría, y que pueden en un momento determinado, influir en otros aspectos de la sociedad internacional, como en la expansión de ideologías, usos y costumbres de los países de origen de éstas, o incluso, en la toma de decisiones de carácter político.

Sin embargo, hoy en día al hablar de ET también se deben considerar aquellas que han nacido en economías emergentes o en vías de desarrollo, ya que diversos ejemplos en países como México, Brasil o Venezuela (ver posición en el

ranking internacional de las empresas más importantes a nivel mundial en el año de 2010, cuadro No. 7), en la región de América Latina, nos muestran que la importancia de estas empresas en la escena internacional, son parte de una nueva tendencia en el sistema económico moderno.

Cuadro No.7

### Empresas más importantes del Mundo (2010)

Lugar a escala mundial	Empresa	País	Industria	Ingreso (Millones de dólares)	
				Inversión	Ganancias
1	Wal-Mart Store	EEUU	Comercio	408,214	14,335
2	Royal Dutch Shell	Holanda	Hidrocarburos Petróleo, gas natural y refinados de gasolina	285,129	12,518
3	Exxon Mobil	EEUU	Petróleo	284,650	19,280
4	British Petroleum	Gran Bretaña	Petróleo y gas natural	246,138	16,578
5	Toyota Motor	Japón	Automotriz	204,106	2,256
6	Japan Post Holdings	Japón	Servicios varios	202,196	4,849
7	Sinopec	China	Explotación/ refinación/distribución de petróleo	187,518	5,756
8	State Grid	China	Electricidad	184,496	-343
9	AXA	Francia	Servicios	175,257	5,012
10	China National Petroleum	China	Petróleo	165,496	10,272
54	Petrobras	Brasil	Petróleo	91,869	15,504
56	Petróleos de Venezuela	Venezuela	Petróleo	91,182	1,608
269	América Móvil	México	Telefónica	29,233	5,696
363	Vale de Rio Doce	Brasil	Minería	23,311	5,349

Fuente: Revista *Fortune* 2010, [en línea], Dirección URL: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list/)  
[Consulta: 23/07/2011].

## 2. Las Empresas Transnacionales en México

Uno de los fenómenos que destacan en las relaciones internacionales de las últimas tres décadas es el aumento de la actividad, visibilidad y peso de actores no estatales en la política mundial, que se atribuye generalmente al avance de la globalización, a la revolución tecnológica, a los avances en las comunicaciones, los procesos de integración regional, así como la emergencia de problemas globales.

Las Empresas Transnacionales, surgen como unos de los pilares de estas transformaciones; constituyen uno de los núcleos de la producción internacional integrada, sin embargo, y aunque su aparición en la escena internacional no es nueva, las formas de participación en las economías y el alcance que estos actores internacionales han cobrado en la época actual, han sido producto de los acontecimientos contemporáneos, que dan características únicas y distintivas a éstos, dependiendo de las regiones y países a las que pertenecen.

### 2.1 La incursión de México en la globalización económica. Del GATT a 2010

México es hoy un país muy diferente al de hace sólo dos o tres décadas: aquél era un país inestable económicamente, con poco acceso al crédito y a las inversiones internacionales y con altas tasas de inflación; un país que centraba su mirada en el comercio interno y veía poco hacia el exterior; una nación cuyas empresas no salían a competir en otros mercados ni se interesaban en desarrollarlos.<sup>41</sup>

A lo largo de su historia, México se ha tratado de acoplar al exterior para el bienestar del país. Las transformaciones de las últimas décadas están situadas

---

<sup>41</sup> Patricia Espinosa Cantellano, "La política Exterior de México democrático; Análisis de la renovada presencia mexicana en América Latina" en Blanca Torres y Gustavo Vega [Coord.], *Relaciones Internacionales. Los grandes problemas de México*, 1a Edición, Volumen 12, El Colegio de México, 2010., p. 346

en ese complejo y dinámico contexto de la globalización, mismas que exigen para México una economía cada vez más dinámica y competitiva.

La historia económica de México, desde que logra su estatus de nación independiente, es larga y con varias etapas en su desarrollo<sup>42</sup>, pero no es sino hasta finales de los ochenta y noventa, que México inició una participación activa en la economía mundial, como opción y camino hacia la integración al sistema mundial.

La economía mexicana, después de la crisis estructural producida por el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones<sup>43</sup> y del colapso de la dirección estatal tradicional, evidente durante el periodo de desarrollo estabilizador<sup>44</sup>, tuvo un proceso radical de reestructuración económica.

El modelo que destaca desde 1982 hasta la fecha, se caracteriza por una política económica que da un vuelco marcado hacia la apertura económica y la liberalización comercial, presionado por los desequilibrios estructurales de la economía nacional y su modelo de crecimiento y desarrollo.

Una de las principales estrategias seguidas por nuestro país para lograr insertarse en la economía mundial, fue la incorporación de México al Acuerdo General sobre

---

<sup>42</sup> De acuerdo con las necesidades del presente estudio consideraremos el esquema que contempla los últimos tres modelos económicos de México para el siglo XX y XXI, que corresponden a:

- Modelo de Sustitución de Importaciones y transformaciones revolucionarias (1929-1952)
- Modelo de Desarrollo Estabilizador (1952-1970)
- Modelo de Desarrollo Compartido (1970-1972)
- Modelo de Modernización, con apertura al exterior y mayor participación en el escenario internacional (iniciado desde la década de 1982 a la fecha)

<sup>43</sup> El modelo económico conocido como "Sustitución de Importaciones", fue el seguido por la mayoría de los países en América Latina durante décadas, justificado en un principio, por la tendencia de los acontecimientos internacionales (periodo de depresión económica y latente conflicto entre los bloques Capitalistas vs Soviético); este orientaba la industrialización de los países hacia la satisfacción del mercado interno o "sustitución de importaciones", con el objetivo central de permitir el crecimiento de las industrias locales, a través de barreras a las importaciones vía arancelaria u otros. *Cfr.*, Gilberto Peralta Alemán, *Tendencias del desarrollo nacional. Entorno Económico y político de México*, Ed. Esfinge, 1a Edición, México, 2004, pp. 98-99.

<sup>44</sup> Durante la aplicación del modelo económico del Desarrollo Estabilizador, se proyectó modernizar la industria, aumentar la productividad y lograr la competitividad internacional, incorporando tecnología moderna. Para cumplir estos objetivos, fue necesaria la intervención económica del Estado, que otorgó la creación de infraestructura, servicios a la población, así como el estímulo de la inversión privada nacional y extranjera a través del proteccionismo comercial y fiscal, vía endeudamiento externo. *Ibid.*, pp.111-112.

Aranceles Aduaneros y de Comercio (GATT-1986), y posteriormente, la negociación y firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN-1994), entre otros ajustes y medidas.

### 2.1.1 Modelo Económico Neoliberal en México (a partir de 1982 ) <sup>45</sup>

Desde 1980, la tendencia creciente a la reducción de la participación del Estado en la economía, aunado a una política de nacionalizaciones y exportaciones, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial postularon en ese entonces la tendencia del libre mercado o “neoliberalismo”<sup>46</sup>; a partir de la década de los ochenta, la economía nacional comienza a orientarse al mercado internacional con una etapa de privatización de las empresa paraestatales, y una política económica basada en el libre mercado interno y externo, con la reducción de aranceles a las importaciones y eliminación progresiva de las barreras arancelarias.

<sup>45</sup> Cfr. Gilberto Peralta Alemán, *op.cit.*, pp.183-186

<sup>46</sup> La ideas esenciales del liberalismo clásico fueron elaboradas por John Locke (1632-1704), Montesquieu (1689-1755), David Hume (1711-1776), ADAM Smith (1723-1790) y John Stuart Mill (1806-1873), entre otros; A riesgo de comprimir en exceso los rasgos distintivos del liberalismo clásico, pudiera señalarse: el compromiso con la libertad personal, definida como la no interferencia en las creencias y en la búsqueda de objetivos privados; una política de estricta libertad económica, a la que habitualmente se le denomina *laissez faire* y una doctrina de gobierno limitado y restringido a asegurar las funciones básicas de la organización de la sociedad, particularmente, la libertad, la seguridad y la justicia. Sin embargo, cuando el liberalismo clásico entró en decadencia (a fines del siglo XIX) y el termino liberal empezó a ser usado frecuentemente para describir un liberalismo intervencionista o social (particularmente en Estados Unidos y en Reino Unido), paralelamente y en parte como respuesta a las nuevas tendencias, resurge la propuesta “ Neoliberal” en Estados Unidos, referida a un grupo de políticos e intelectuales asociados con el partido demócrata, quienes aceptan que la intervención gubernamental fue en el pasado demasiado extensa y que debería hacerse un uso mayor del mercado.

Desde entonces el termino *Neoliberalismo* cobijó una tendencia de renacimiento y desarrollo de las ideas liberales clásicas, tales como la importancia del individuo, el papel limitado del Estado y el valor del mercado libre. Ese enfoque afirma que si los individuos pueden libremente perseguir sus propios intereses, las consecuencia colectivas serian de mucho más beneficio que la represión de la fuerza o que la acción gubernamental. En síntesis y desde una perspectiva moderna, el *neoliberalismo* puede ser definido como la creencia en que la intervención gubernamental usualmente no funciona y el mercado si lo hace. El fracaso del gobierno en la consecución de sus metas, es predecible y según los neoliberales han sido confirmados por la experiencia. El mercado, el intercambio voluntario de bienes y servicios satisfará habitualmente los requerimientos de los individuos con mucha mayor eficiencia que el gobierno dentro de las restricciones de recursos limitados.

El neoliberalismo y más precisamente el resurgimiento de las ideas liberales que impulsa Friedrich Hayek desde los años cuarenta, ha tenido un contexto favorable para su desenvolvimiento en los acontecimientos reciente de la historia mundial; la expansión del liberalismo económico y político, significo un cambio radical en la consideración del Estado como agente económico.

Para la economía de México, esta tendencia se manifestó en :

- Pago del servicio de la deuda<sup>47</sup> y su reestructuración.
- Mayor facilidad legal a la inversión extranjera directa e indirecta.
- El sector público reorienta la industria hacia la exportación.
- A partir de 1982, el gobierno proclama el Plan Inmediato de Reordenación Económica.
- En 1982 se firmó el Pacto de Solidaridad Económica.
- Hacia 1986 se firmó el Plan de Aliento y Crecimiento Industrial.
- En 1987 se firmó la última versión del Pacto de Solidaridad Económica.

Para reducir la intervención económica del Estado Mexicano, en cuanto a su política proteccionista, las presiones internacionales orillaron a nuestro país, en 1985 a suscribirse al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés). Sin embargo, la presencia de la crisis económica de 1986 obligó a los Estados Unidos de América a implementar el Plan Baker<sup>48</sup> para todas las

---

<sup>47</sup> A principios de la década de los ochenta, la deuda mexicana equivalía más o menos a la tercera parte de PIB; para 1988 constituía alrededor del 70%, de una deuda total que oscilaba en 107, 600 millones de dólares (1987). Cfr.,Rafael Velázquez Flores, *Introducción al estudio de la política exterior de México*, Ed. Nuestro Tiempo, 2da Edición, México,1999, p. 139

<sup>48</sup> En la Asamblea anual del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial, en octubre de 1985 en Seúl, el nuevo Secretario del Tesoro de Estados Unidos (James Baker) presentó un documento titulado "Programa para el Crecimiento Sostenido" en el que se delineaba la propuesta conocida como Plan Baker; Este plan recogía la preocupación de los círculos académicos y políticos norteamericanos acerca del desbalance del comercio mundial y promovía el logro de una recuperación de las economías deudoras que les permitiera restablecer su capacidad de pago de la deuda externa. La propuesta de Baker, establecía roles para los actores involucrados: los deudores debían lograr una tasa más alta de ahorro y de inversión internos a fin de propender al crecimiento sostenido, para lo cual debían continuar aplicando los ajustes de corto plazo indicados por el Fondo junto con políticas macroeconómicas aperturistas y de libre mercado, para que la inversión privada encontrara condiciones propicias; los organismos financieros internacionales y los bancos comerciales, por su parte, debían proveer el apoyo financiero necesario a estas políticas.

En esencia, el Plan consistió en un plan de asistencia a las naciones más endeudadas del Tercer Mundo, mediante la aportación voluntaria por parte de la banca privada internacional durante los siguientes tres años, así mismo, el Banco Mundial y otras agencias de asistencia. El Plan Baker supone el reconocimiento, por primera vez dentro de la política estadounidense, el problema de la deuda como una dificultad política y de la necesidad de acoplar las violentas estrategias de ajuste con un proceso de crecimiento de las economías.

En esencia, el plan consistió en un plan de asistencia a las naciones más endeudadas del Tercer Mundo, mediante la aportación voluntaria por parte de la banca privada internacional durante los siguientes tres años, así mismo, el Banco Mundial y otras agencias de asistencia. El Plan Baker supone el reconocimiento, por primera vez dentro de la política estadounidense, el problema de la deuda como una dificultad política y de la necesidad de acoplar las violentas estrategias de ajuste con un proceso de crecimiento de las economías.

Cfr., " El 'plan Baker' hace incompatible el pago de la deuda con el crecimiento de América Latina", *El país* [en línea] Madrid 24 de enero de 1986, Dirección URL: [http://www.elpais.com/articulo/economia/BAKER/JAMES/LATINOAMERICA/FONDO\\_MONETARIO\\_INTERN](http://www.elpais.com/articulo/economia/BAKER/JAMES/LATINOAMERICA/FONDO_MONETARIO_INTERN)

economías latinoamericanas. Dicho plan consideró como la piedra angular la reprivatización de la economía mexicana, es decir, regresar a manos del sector privado diversas industrias que habían estado en poder del gobierno.

El dilema entre estatismo y libre mercado recobró un nuevo interés en 1988 y 1989 por el derrumbe del bloque socialista y por la formación de un club de deudores latinoamericanos que, como México, se vieron en la disyuntiva del pago de la deuda o la obligada reducción del gasto social en educación, salud, vivienda, seguridad, etc.. El aparato productivo poco a poco fue orillado a la reconversión industrial, con el objetivo de renovar, restablecer, transformar y restaurar las diversas ramas industriales de producción nacional, sin embargo, sólo las ramas de automotriz, metalurgia, electrónica, telefonía, petróleo, aviación, banca y televisión, lograron el cambio.

Durante el periodo de gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1989-1994), la reconversión industrial siguió los mismos parámetros del sexenio anterior; la modernización alcanzó a sectores económicos como minería, turismo, pesca, agricultura, servicios portuarios y financieros, los cuales pasaron a manos de la iniciativa privada.

Para la década de los noventa, los cambios más importantes en la economía mexicana, se llevaron a cabo en las empresas extranjeras y en los grandes grupos privados nacionales debido a las reformas económicas, comerciales y financieras aplicadas en 1983 en el entorno de la globalización o mundialización, que transfirieron a las Empresas extranjeras y nacionales, el papel más activo de la economía.

### 2.1.2 México en el esquema Multilateral de Comercio

La participación de México en los foros multilaterales que regulan el comercio internacional, fue necesaria como parte de la estrategia de vinculación de la estructura productiva nacional con la economía mundial. Bajo el contexto de la nueva competencia a la cual habría que enfrentarse producto de la apertura comercial, fue una necesidad apremiante lograr condiciones de competencia comercial en un marco de justicia y equidad.

La participación de México en el GATT, aseguró el acceso de éste a los mercados internacionales con el respaldo de un marco legal y operativo que colaboraría a contrarrestar las practicas proteccionistas que pudieran aplicar los gobiernos de los países con los que México sostiene sus principales intercambios comerciales.

La entrada de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y de Comercio GATT (1986)<sup>49</sup>, fue unos de los primeros pasos de la participación del país hacia el exterior, logrando así su vinculación con el sistema multilateral de comercio internacional.

En el Sistema Internacional Contemporáneo, el GATT es parte de una red institucional de organismos y acuerdos internacionales que reforzaron la expansión productiva y comercial; éste al ser considerado como un foro permanente de negociación a favor de la liberalización de los intercambios comerciales, trajo ventajas sustanciales a México, ya que al ser miembro permanente en las negociaciones multilaterales, le permitía estar dentro de un

---

<sup>49</sup> El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y de Comercio, es el marco de una serie de acuerdos y negociaciones (1944 - La carta de la Habana) que consolidaron las bases para dar vida a un organismo de talla internacional ( Organización Mundial de Comercio - 1995), que se ocupa actualmente, de regular las normas que rigen el comercio entre países, con el propósito de asegurar que las corrientes comerciales circulen con la máxima facilidad, previsibilidad y libre disposición, asegurando los principios que rigen al organismo: Apertura de las fronteras, garantizar el principio de la nación más favorecida, trato no discriminatorio entre los miembros, así como de lograr la transparencia en sus actividades. Cfr.,OMC, "Acerca de la OMC", [en línea] Dirección URL: [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/thewto\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm), [Consulta: 12 de julio de 2011].

ámbito donde podría competir más eficazmente dentro del contexto de las medidas y prácticas proteccionistas o de comercio desleal.

En síntesis, los derechos de México en el GATT fueron y son :

- a) Exclusión de los energéticos en el artículo 27 de la carta fundamental,
- b) La protección y reserva para el sector agrícola, sector para el cual se obtuvo mantener los permisos de importación y su sustitución gradual por aranceles, en la medida en que dicho sector fuera adquiriendo competitividad internacional,
- c) Reconocimiento por los 95 países del GATT a que México desarrollará su plan nacional de desarrollo y reserva a una sobretasa arancelaria a nueve sectores: petroquímicos, celulosa y papel, bienes de capital, industria de alimentos, productos eléctricos, calzado, textiles, electrodomésticos, hierro y acero,
- d) Techo arancelario máximo de 50% para más de diez mil fracciones arancelarias de la TIGI,
- e) Reconocimiento a su condición de país en desarrollo, tanto para la aplicación de salvaguardas del artículo XIX del GATT, como para la aplicación de los códigos de conducta en materia de dumping, obstáculos técnicos, licencias de importación y valores aduaneros,
- f) Reconocimiento para suscribir el Código de Subvenciones y Derechos Compensatorios que acepta la posibilidad de otorgar subsidios a los países en desarrollo para fomentar desarrollos regionales.<sup>50</sup>

### 2.1.3 Acuerdos comerciales

Los acuerdos comerciales tienen por finalidad, la promoción del comercio entre los países miembros; éstos se sujetaran a las normas y acuerdos que establecerán de común acuerdo los miembros que los suscriben.

México y la firma del Tratado de Libre Comercio con América de Norte y Canadá:

El tratado de libre comercio que nos vincula con Canadá y Estados Unidos desde 1994 fue el primero de una red de tratados de libre comercio que hoy incluye a 44

---

<sup>50</sup> Jorge Witker y Gerardo Jaramillo, *Régimen Jurídico del Comercio Exterior de México. Del GATT al Tratado Trilateral de Comercio*, Instituto de Investigaciones Jurídicas- UNAM 1991, [en línea] Dirección URL: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/903/9.pdf>, [consulta: 22 de agosto de 2011], p. 140.

países de todas las regiones y la cual nos da acceso a un mercado de más de 1,000 millones de personas.<sup>51</sup>

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) fortaleció nuestras relaciones con los otros dos países norteamericanos y, por lo mismo, dio un nuevo peso específico a nuestro país en el escenario internacional. Ello permitió, por ejemplo, la concertación de el Acuerdo de Asociación Económica, Política y Cooperación alcanzado con la Unión Europea (UE) a finales de 1997 y, posteriormente, el Tratado de Libre Comercio con la Europa Comunitaria. El proceso de apertura económica formalizado en el TLCAN de 1994 se complementó con los acuerdos alcanzados a finales de esa década con la UE.

Los cambios propiciados por la apertura comercial pronto trascendieron el ámbito económico; en la segunda mitad de los años noventa, mientras México se abría cada vez más al comercio y a la inversión internacionales, los cambios políticos que había estado exigiendo la sociedad mexicana se convirtieron en algo inaplazable, para entonces era ya claro que la apertura económica constituía un elemento necesario, mas no suficiente.

La conversión de México en una de las 15 economías más grandes del mundo, la primera nación exportadora de América Latina con un comercio anual de más de 600 000 millones de dólares y receptor de IED de más de 20 000 millones de dólares al año en promedio, son elementos que ubica al país como el sexto destino más atractivo para la inversión en el mundo; el papel creciente de las inversiones internacionales de las empresas mexicanas, las cuales han alcanzado un total de 45 000 millones de dólares<sup>52</sup>, es un cambio que se explica en gran medida a la creciente interdependencia y globalización de la economía internacional y las relaciones externas del país, aunado a los avances de los procesos descentralización y reforma estructural.

---

<sup>51</sup> Patricia Espinosa Cantellano, "La política exterior de México Democrático: Análisis de la renovada presencia mexicana en América Latina y el Caribe", *op.cit.*, p. 396.

<sup>52</sup> Blanca Torres y Gustavo Vega [Coord.], *op.cit.*, p. 29

De manera muy clara, a partir de la segunda mitad de los años noventa, las inversiones internacionales de las empresas mexicanas se han multiplicado y fortalecido; hoy suman alrededor de 45 000 millones de dólares y, de representar en 1990 alrededor de 1% del producto interno bruto (PIB), actualmente equivalen ya cerca del 5%.<sup>53</sup> Ello asegura el acceso de nuestros productos y servicios a nuevos y más grandes mercados, y permite una integración cada vez más eficiente y competitiva de la economía mexicana en los mercados internacionales.

La integración de los mercados y todas las transformaciones producto de la globalización económica a nivel internacional, han dejado en claro que la empresa tiene que modificar su estrategia de búsqueda de mercados, ante la posibilidad de incursionar en ámbitos más amplios.

Con la apertura comercial en México, se debió iniciar una transformación en la estructura de las organizaciones productivas, tendiente a modernizar a las empresas mexicanas que, durante muchos años se dedicaron a producir para el mercado interno, aisladas de la competencia externa, lo que generó una serie de consecuencias como: mercados altamente regulados, falta de inversión tanto en tecnología como en desarrollo de los recursos humanos y finalmente la incapacidad de la gran mayoría de las empresas para insertarse en el mercado mundial, es un panorama que comienza a cambiar.

Cuando México inicia su proceso de liberalización y mayor participación en el exterior, en los ámbitos políticos, económicos y culturales, se estaban gestando las condiciones que han permitido que hoy por hoy, empresas como CEMEX, Grupo Bimbo, América Móvil, entre otras; sean compañías que han logrado trascender sus áreas locales de acción, logrando un camino exitoso hacia la internacionalización de sus productos y sus marcas.

---

<sup>53</sup> Patricia Espinosa Cantellano, *op.cit*, p.398.

Las particularidades en los procesos de internacionalización de las empresas mencionadas, atienden a los sectores a las que cada una pertenece, así como sus estrategias empleadas, las cuales serán revisadas con mayor detalle en el siguiente capítulo del presente estudio, a fin de identificar las lecciones que podemos aprender, en cuanto a su dinámica en la trayectoria y camino hacia su internacionalización.

## **2.2 Inversión Extranjera Directa y las Empresa Transnacional en América Latina. El caso de México**

En las últimas décadas, el sistema productivo mundial ha tenido un cambio paulatino en sus flujos de redes de producción internacional; el poder de las corporaciones estadounidenses comenzó a ser desplazado en importancia, por un nuevo sistema productivo que variaba hacia la incorporación de las economías de los países en desarrollo.

La reestructuración de las ET ha implicado una amplia y nueva integración tecnológica y de operación, de la que emergió la organización en red, que ha dado lugar a un nuevo tipo de corporaciones transnacionales que son las articuladas y centralizadas en nuevas redes de producción mundial en las que se incluye la participación de las economías emergentes. El ejemplo claro de estos últimos cambios, es el auge de las Empresas Translatinas<sup>54</sup> y su creciente presencia en el contexto internacional.

La transformación de la ET y su papel en la globalización resulta incomprensible si no se consideran los flujos de inversión, la evolución y participación en los mismos, de las llamadas economías emergentes o en desarrollo, donde se articulan las empresas transnacionales y las grandes empresas privadas

---

<sup>54</sup> En la actualidad cuando hablamos de Empresas Transnacionales, es necesario hacer referencia a aquellas empresas de origen en países en desarrollo, que no sólo se están expandiendo en los países vecinos, sino que también están cruzando las fronteras regionales, en América Latina, son nombradas por la CEPAL como Empresas Translatinas.

nacionales internacionalizadas, apoyadas por el estado nacional, para construir en conjunto el núcleo más dinámico de reinserción de dichos países en el Sistema Económico Internacional de nuestro días.

El desarrollo de la Empresa Transnacional en las últimas décadas, para efecto de un análisis que contraste las características que ha adoptado en la actualidad, se puede dividir en dos periodos (Vieja/ Tradicional Internacionalización y Nueva Internacionalización), atendiendo a las formas y alcance entre una y otra, directamente relacionada con las tendencias de la Inversión Extranjera Directa (IED)<sup>55</sup> a nivel internacional (ver cuadro No.8).

---

<sup>55</sup> La Inversión Extranjera Directa, está estrechamente ligada a la capacidad de adquisición del control de una actividad empresarial o activo real por parte de un inversor o entidad de origen diferente a la del activo adquirido. El criterio inicial bajo el cual una inversión era considerada extranjera, se relaciona con la no residencia en el territorio (destino de la inversión) por parte de la entidad inversora. Según criterios de la Organización Mundial de Comercio (OMC), se habla de inversión extranjera directa (IED) cuando un inversor radicado en un país (el país de origen) adquiere un activo en otro país (el país receptor) *con la intención de administrar ese activo*. El elemento de administración es lo que diferencia la IED de una inversión de cartera en acciones, obligaciones y demás instrumentos financieros extranjeros. En la mayor parte de los casos el inversor y el activo que éste administra en el extranjero son sociedades mercantiles. En este caso, el inversor suele conocerse con el nombre de "sociedad matriz" y el activo con el de "filial" o "empresa afiliada".

Existen tres categorías principales de inversiones extranjeras directas:

- Las *acciones y otras participaciones de capital* son el valor de las inversiones de una sociedad transnacional (STN) en acciones de una empresa en un país extranjero. Esta categoría incluye las *fusiones y adquisiciones* y las *inversiones totalmente nuevas* (la creación de nuevas instalaciones).
- Las *utilidades reinvertidas* constituyen la participación de la STN en las utilidades de la filial o afiliada que no se distribuyen como dividendos ni se remiten a la STN. Se supone que estas utilidades retenidas son reinvertidas en la propia filial.
- Por *otro capital* se entiende los préstamos de fondos a corto y largo plazo entre la STN y la filial.

Cfr, OWT, " *Trade and foreign direct investment*" s/place of edition, 9 October 1996 [ on line] [http://www.wto.org/english/news\\_e/pres96\\_e/pr057\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/pres96_e/pr057_e.htm), [review: 10 / 06/2011].

Según datos de la UNCTAD las filiales extranjeras de unas 64.000 empresas transnacionales (ETN) generan 53 millones de empleos. La IED es la fuente más importante de financiación externa para los países en desarrollo. El monto acumulado interno de IED de los países en desarrollo asciende a aproximadamente una tercera parte de su PIB, en comparación con sólo el 10% registrado en 1980. Una tercera parte del comercio mundial está constituido por transacciones intra- empresariales, Cfr, UNCTAD, "La *Inversión Extranjera Directa (IED)*", s/lugar de edición, [ en línea ] <http://www.unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=2527&lang=3>, [consulta : 10 de junio de 2011]

Cuadro No.8

**Crecimiento de la Inversión Extranjera Directa 2003-2010**  
(Datos en porcentajes, por principales regiones e industrias)

Sector/industry Investing country	World	Developed economies	Developing economies	Latin America and the Caribbean				Developing Asia			
				Total	Brazil	Chile	Mexico	Total	China & Hong Kong (China)	India	Korea, Rep. of
<b>Total sectors</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Primary</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>41</b>	<b>6</b>
Coal, oil and natural gas	19	17	24	19	18	10	4	25	23	35	6
<b>Manufacturing</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>68</b>	<b>63</b>	<b>29</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>53</b>	<b>91</b>
Metals	27	27	27	14	25	-	10	36	50	33	37
Motor vehicles and other transport equipment	9	10	8	1	1	-	-	12	11	14	18
Automotive OEM	7	7	7	1	-	-	-	11	11	14	17
Food, beverages and tobacco	5	6	3	6	1	23	6	1	2	-	-
Chemicals and chemical products	4	4	3	4	-	17	3	2	-	5	2
<b>Services</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>67</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
Communications	5	6	4	10	-	1	56	1	1	-	1
Business activities	4	4	3	4	-	17	3	2	-	5	2
Transportation	3	3	4	1	2	-	-	7	8	-	-
<b>Total sectors, in \$ billion</b>	<b>708</b>	<b>566</b>	<b>142</b>	<b>55</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>74</b>	<b>35</b>	<b>13</b>	<b>12</b>
<b>Share in total world</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Fuente : United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, FDI/TNC database) "World investment report 2011", [en línea], Dirección URL: [WWW.unctad.org/fdistatistics](http://WWW.unctad.org/fdistatistics), [Consulta: 17 de enero de 2012].

Los inversores extranjeros han tenido una fuerte influencia en la economía política de los países en desarrollo. Desde los primeros tiempos, la inversión extranjera, era políticamente inseparable del colonialismo, pues el objetivo central de esta, era la explotación de los recursos naturales del Tercer Mundo.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> El término Tercer Mundo fue acuñado en los años cincuenta, para designar a los países que no pertenecían a ninguno de los dos bloques que estaban enfrentados en la Guerra Fría, se distinguía así del Primer Mundo de naciones desarrolladas capitalistas (Estados Unidos, Europa Occidental, Japón, Canadá, Corea del Sur, Australia y sus aliados) y el Segundo Mundo alineado en torno a la URSS (Unión Soviética, Europa Oriental, China).

El Tercer Mundo, era la referencia a los países de Asia, África y América Latina, muchos de ellos recientemente independizados de las potencias coloniales europeas, poco avanzados tecnológicamente, con economía dependiente de la exportación de productos agrícolas y materias primas, con gran inestabilidad política. Desde la década de 1950 y en la actualidad, aunque este término se sigue utilizando para designar a los países subdesarrollados, el concepto de Tercer Mundo se ha ido vaciando de contenido, al desaparecer el bloque soviético (con la caída del muro de Berlín y el Final de la Guerra Fría en 1989), así como la emergencia de los países recientemente industrializados, tales como Taiwan o Corea del Sur y los países petrolíferos de Oriente Medio, India, Brasil y México, por mencionar algunos.

Durante los siglos XIX y comienzos del siglo XX, la IED se concentro en empresas dedicadas a la manufactura, el impulso más significativo de las relaciones económicas entre Norte y Sur surgió de la explotación de las ventajas comparativas.<sup>57</sup>

Después de la Segunda Guerra Mundial, un nuevo tipo de inversión extranjera comenzó a complementar la inversión tradicional. Los países más grandes y avanzados del Tercer Mundo fueron mercados prometedores para los bienes manufacturados; la IED en el sector manufacturero se hizo más atractiva económicamente, las mejoras tecnológicas en los transportes y las comunicaciones la hicieron más factible, la producción en puntos más lejanos, comenzó a ser una opción.<sup>58</sup>

En el desarrollo de las Empresas Transnacionales, se pueden distinguir dos etapas:

---

<sup>57</sup> La Ventaja Comparativa, supone una situación en la que un país (o empresa) puede producir un artículo con un costo inferior que otro país (o empresa), en el sentido especial de que debe sacrificar menos de un bien, para hacer su producción. El término se asocia tanto con la teoría de la ventaja comparativa, desarrollada por David Ricardo (usualmente empleada para explicar el negocio entre naciones) como con la teoría de la ventaja relativa.

El postulado básico de la Teoría desarrollada por David Ricardo, es que, un país que no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le convendrá especializarse en aquellas mercancías para las que posea una ventaja comparativamente mayor o su desventaja competitivamente sea menor. Cfr. Michael, Porter E., “*Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.*” Ed. Continental, México, 1994, p.51.

<sup>58</sup> La tendencia de la Inversión Extranjera Directa (IED), desde el final de la Segunda Guerra Mundial, experimento tres fases distintas :

1a. De la década de 1950 a la de 1970, la IED fue de carácter vertical, proveniente exclusivamente de las grandes economías dominantes del norte y principalmente motivadas por el control y la explotación de los recursos naturales.

2a. Desde el comienzo de la década de 1970 hasta mediados de 1980, estuvo marcada por una progresión de las inversiones horizontales dentro del sector manufacturero, dinamizado por la búsqueda de nuevos mercados y la evasión de las barreras arancelarias y no arancelarias. Los flujos de inversión se orientaron principalmente hacia los países desarrollados, así como hacia un número reducido de países industriales (asiáticos principalmente).

3a. A partir de la década de 1980, las inversiones directas en el extranjero experimentaron un crecimiento mundial considerable, consecuencia directa de la internacionalización acelerada de la producción y una interdependencia creciente de las economías nacionales, ambiente propicio para la expansión y proliferación de la ET como principales agentes responsables del despliegue económico de las naciones, así como de una buena parte de la actividad económica internacional.

Cfr., Carlos Alba Vega y Pascual Labazée, “ Inversión Extranjera Directa en México, comportamientos empresariales y políticas gubernamentales”, en Blanca Torres y Gustavo Vega [Coord.], *op.cit.*, p. 291

- 1) La *Vieja o Tradicional Internacionalización*<sup>59</sup>, se emplea para referirnos al periodo comprendido en la época de 1950-1973, caracterizada por un claro predominio de inversiones verticales<sup>60</sup> provenientes casi exclusivamente de las grandes economías dominantes del norte, principalmente motivadas por el control y la explotación de los recursos naturales. Esta inversión generalmente se dirigía a proporcionar bienes manufacturados para los mercados domésticos del país receptor y cimentada en torno a filiales de propiedad total de las ET inversoras.
  
- 2) La *Nueva Internacionalización*<sup>61</sup>, se emplea para hablar de la nueva tendencia en los modos de operación de la ET en las últimas décadas, considerando el periodo de 1973 a nuestra época actual, como lapso de cambio y transformación, que ha dado lugar a la estrategia de producción de las empresas, definidas por los mercados globales.

En la actualidad, las redes de producción global se constituyen en torno a una serie de alianzas estratégicas entre ET, pero ocasionalmente puede incluir grupos empresariales de países en desarrollo.

### **2.2.1 Inversión Extranjera Directa (IED), tendencias en América Latina**

En la década de los noventa, en el contexto de la creciente integración de las cadenas productivas y de los mercados internacionales de capital, América Latina se convirtió en un centro de atracción para la inversión extranjera, liderada por

---

<sup>59</sup> Cfr, Peter Evans, “ *Las Empresas Transnacionales y los Estado del Tercer Mundo: de la Vieja a la Nueva Internacionalización* ” , Instituciones y desarrollo en la era de la globalización neoliberal, Colección en Clave del Sur, 1a Edición: ILSA, Bogotá, Colombia, abril 2007, [en línea] Dirección URL: <http://ilsa.org.co:81/biblioteca/dwnlds/eclvs/eclvs11/Eclvs11-01-04.pdf>, [consulta : 26 de Mayo de 2011], pp.140-143

<sup>60</sup> La inversión vertical, en el contexto del crecimiento de la empresa, se refiere a una inversión que se realiza para lograr un crecimiento de la misma, en actividades afines al ramo del negocio inicial; en contraste, una inversión horizontal, se canaliza a un crecimiento o expansión de la producción y/o actividades de la empresa, hacia otros sectores del negocio inicial.

<sup>61</sup> *Ibid.*, pp.144-147.

Estados Unidos, ahora con mayor participación de la Unión Europea (principalmente de Alemania), Japón y actualmente China<sup>62</sup>.

La tendencia del incremento de inversión extranjera hacia América Latina, fue posible, debido a la apretura de mercados comerciales y financieros, los programas de privatización, así como la liberalización de las regulaciones y controles aplicados a las inversiones privadas; todo esto en el marco de las políticas de ajustes exigidos por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para garantizar el pago de la deuda externa y el gran auge de los procesos de integración en la región.

En el cuadro No. 9, se muestra un importante incremento en los montos de IED colocada en los diferentes países del mundo, según su grado de desarrollo,<sup>63</sup> así mismo, podemos observar que durante la década de 1990-2000, los países en desarrollo tuvieron un crecimiento sustancial en el porcentaje de este tipo de inversión.

Cabe señalar que los países desarrollados que han llevado a cabo la emisión y recepción de este tipo de inversión a nivel internacional, a lo largo de los últimos 30 años, han modificado su participación en porcentajes del flujo total a nivel mundial.

---

<sup>62</sup> *Idem.*, p. 146

<sup>63</sup> El concepto de países desarrollados y subdesarrollo (centro- periferia), son categorías modernas, que aparecen durante la descolonización, en los años 50, para designar la realidad que se vive en la nueva jerarquía de las relaciones internacionales.

La Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) durante las décadas de 1970, da pauta a un debate sobre la incapacidad del proceso de industrialización para elevar los niveles de vida de la población en los países periféricos a los centros de desarrollo científico-tecnológicos, contexto en los que la teoría de la dependencia o del intercambio desigual, caracterizan la fase de crecimiento del capitalismo a nivel internacional.

Cuadro No.9

### IED mundial por regiones, según el grado de desarrollo económico de los países (2008-2010)

DATOS EN MILES DE MILLONES DE DOLARES Y PORCENTAJES

Región	Entradas de IED			Salidas de IED		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
<b>Total mundial</b>	<b>1 744</b>	<b>1 185</b>	<b>1 244</b>	<b>1 911</b>	<b>1 171</b>	<b>1 323</b>
Economías desarrolladas	965	603	602	1 541	851	935
Economías en desarrollo	658	511	574	309	271	328
África	73	60	55	10	6	7
América Latina y el Caribe	207	141	159	81	46	76
Asia Occidental	92	66	58	40	26	13
Asia Meridional, Oriental y Sudoriental	284	242	300	178	193	232
Europa Sudoriental y la CEI	121	72	68	60	49	61
Economías estructuralmente débiles, vulnerables y pequeñas	62,4	52,7	48,3	5,6	4,0	10,1
Países menos adelantados	33,0	26,5	26,4	3,0	0,4	1,8
Países en desarrollo sin litoral	25,4	26,2	23,0	1,7	3,8	8,4
Pequeños Estados insulares en desarrollo	8,0	4,3	4,2	0,9	-	0,2
<i>Memorando: porcentaje de las corrientes mundiales de IED</i>						
Economías desarrolladas	55,3	50,9	48,4	80,7	72,7	70,7
Economías en desarrollo	37,7	43,1	46,1	16,2	23,1	24,8
África	4,2	5,1	4,4	0,5	0,5	0,5
América Latina y el Caribe	11,9	11,9	12,8	4,2	3,9	5,8
Asia Occidental	5,2	5,6	4,7	2,1	2,2	1,0
Asia Meridional, Oriental y Sudoriental	16,3	20,4	24,1	9,3	16,5	17,5
Europa Sudoriental y la CEI	6,9	6,0	5,5	3,2	4,2	4,6
Economías estructuralmente débiles, vulnerables y pequeñas	3,6	4,4	3,9	0,3	0,3	0,8
Países menos adelantados	1,9	2,2	2,1	0,2	0,0	0,1
Países en desarrollo sin litoral	1,5	2,2	1,9	0,1	0,3	0,6
Pequeños Estados insulares en desarrollo	0,5	0,4	0,3	-	-	-

Fuente : UNCTAD, FDI/TNC database, " Informe sobre las inversiones en el mundo 2011. Panorama General.", [en línea], Dirección URL: [http://www.unctad.org/sp/docs/wir2011overview\\_sp.pdf](http://www.unctad.org/sp/docs/wir2011overview_sp.pdf), [Consulta: 17 de enero de 2012].

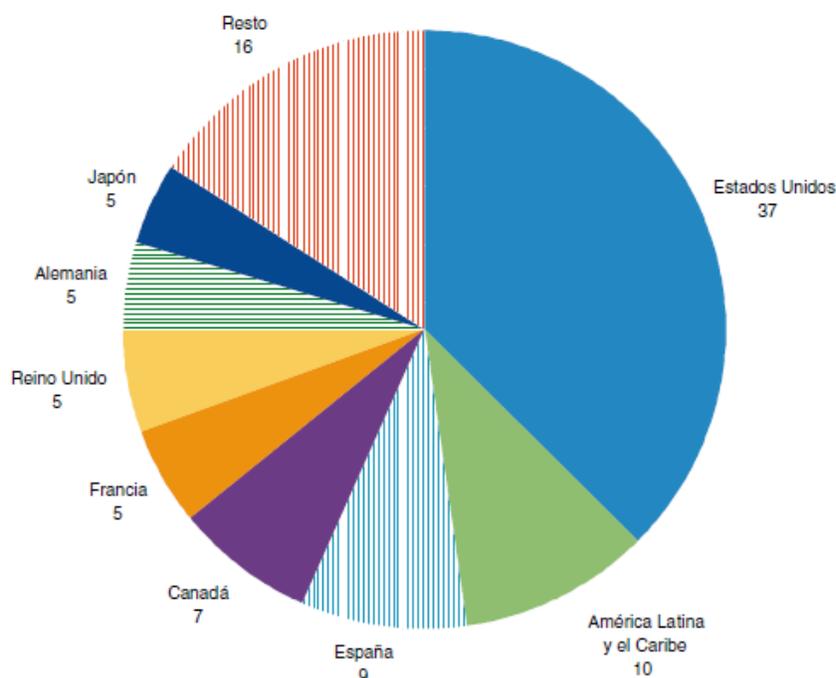
En cuanto a la recepción de IED en la región de América Latina y el Caribe, la CEPAL informó que para 2010, la región registro un máximo histórico del monto total de la IED a nivel mundial, para llegar a 113 mil millones de dólares<sup>64</sup>; como receptores de este tipo de inversión, las economías en desarrollo crecieron un 10% respecto a indicadores de 2007-2009.

<sup>64</sup> Según reportes de la CEPAL, en 2010 la IED a nivel mundial oscilo en 1.12 billones de dólares. Datos tomados de Rubén Migueles Tenorio, *IED en América Latina*, [en línea], México, El *Universal.com.mx*, 12 de mayo de 2011, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/86265.html>, [consulta : 16 de junio de 2011].

Gráfico No. 1

### América Latina y el Caribe: Origen de la Inversión Extranjera Directa 2009

(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales al 28 de abril de 2010 y estadísticas de la CEPAL.

En 2010 las economías en desarrollo adquirieron una importancia aun mayor, tanto en lo relativo a la recepción de IED como a la inversión en el extranjero. A medida que la producción internacional y, últimamente, el consumo internacional se desplazan a las economías en desarrollo y en transición, las ETN invierten cada vez más en proyectos de mejora de la eficiencia y de penetración de mercados de esos países. Por primera vez, en 2010 las economías en desarrollo y en transición absorbieron más de la mitad de las entradas mundiales de IED. En ese año, la mitad de las 20 principales receptoras de IED fueron economías en desarrollo o en transición.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Cfr. UNCTAD, "Informe sobre las inversiones en el mundo 2011. Panorama General", p.13. [en línea], Dirección URL: [http://www.unctad.org/sp/docs/wir2011overview\\_sp.pdf](http://www.unctad.org/sp/docs/wir2011overview_sp.pdf), [Consulta: 17 de enero de 2012].

Brasil y México siguen siendo los países destino de la IED en América Latina y el Caribe; Brasil se mantiene como el principal receptor con un monto total de 48 mil 462 millones de dólares (43% del total de IED en la región), seguido en orden de importancia por México con 17 mil 726 millones de dólares (16% del total de la IED).<sup>66</sup>

También participan como destinos atractivos para la IED: Chile (15,095 millones de dólares), Perú (7,328 millones de dólares), Colombia (6,760 millones de dólares) y Argentina (6,193 millones de dólares).<sup>67</sup>

El flujo de capitales hacia América Latina en los últimos años ha tendido a crecer y modificar sus patrones de operación; el mayor dinamismo de los flujos de inversión ha reforzado la tendencia creciente a la especialización productiva en la región, aunado a una tendencia creciente en la inversión en los sectores de alta tecnología, así como de investigación y desarrollo.

América Latina y el Caribe comienza a verse como una opción de localización complementaria a las operaciones de mediana y alta tecnología en la India, China y Europa Oriental; esto debido a la localización estratégica de países como México, Brasil, Chile y Argentina.

El acceso preferencial que estos países tienen a mercados tan importantes como Estados Unidos y los vecinos de la región de América Latina, gracias a los tratados bilaterales y multilaterales que han suscrito<sup>68</sup>, sin duda han sido factores

---

<sup>66</sup> Rubén Migueles Tenorio, *op.cit.*

Según datos de la CEPAL, y de acuerdo a los montos de inversión recibidos, la IED en Brasil le significó un incremento del 87% con respecto al año anterior, México por su parte tuvo un incremento del 17%,

<sup>67</sup> Cifras tomadas de : Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), "CEPAL: IED cercee m Latinoamérica, China asoma la nariz y traslatinas ganan poderío ", [en línea], SELA, Costa Rica, Mayo 2011, Dirección URL: <http://www.sela.org/view/index.asp?ms=258&pageMs=26461>, [consulta: 16 de junio 2011].

<sup>68</sup> Secretaría de Economía, "Tratados Comerciales suscritos por México", [en línea] <http://www.economia.gob.mx/index.jsp?P=2113#>, [Consulta: 23 de abril de 2011]

1. Chile (Acuerdo de Complementación Económica de 1992, renegociado y ampliado en 1999)
2. Estados Unidos y Canadá (TLCAN, 1994)
3. Colombia y Venezuela (G3, 1995)
4. Costa Rica (C. R. 1995)
5. Bolivia (1995)

de peso para que ésta no sólo sea atractiva para los inversionistas extranjeros, sino que también se esté atreviendo cada vez más a conquistar otros mercados a través de aquellas empresas que han comenzado un proceso de internacionalización, trascendiendo sus lugares de origen, siendo parte de un proceso que ha tenido lugar en la globalización creciente de los mercados, así como la gran liquidez de capital a nivel internacional.

## 2.2.2 Internacionalización de las Empresas Traslatinas

[En América Latina] Muchas compañías son conscientes de que operan en mercados pequeños y no tienen posibilidad de crecimiento porque compiten con otras multinacionales estadounidenses, asiáticas o europeas. Si quieren crecer, están obligadas a salir fuera.<sup>69</sup>

Desde principios del siglo XX, se crearon algunas de las empresas latinoamericanas con mayor presencia en la actualidad, lo que nos permite distinguir tres fases en su trayectoria de internacionalización.

La primera fase la podemos ubicar entre las décadas de 1970-1990: Con la importante expansión del comercio y la inversión productiva internacional a partir de la década de 1970, dio lugar a una mayor apertura a los mercados externos por parte de las economías desarrolladas y de otras de menor desarrollo.

- 
6. Nicaragua (1998)
  7. Uruguay (Acuerdo de Complementación Económica, 1999, renegociado y ampliado en 2004)
  8. Unión Europea (TLCUEM, 2000)
  9. Israel (2000)
  10. Asociación Europea de Libre Comercio (AELC, 2001)
  11. Triángulo del Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras, TN, 2001)
  12. Japón (Acuerdo de Asociación Económica firmado el 17 de septiembre de 2004, cuya entrada en vigor fue el 1º de abril de 2005)

Así mismo, México ha participado en foros multilaterales de índole comercial como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés); la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); y el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

<sup>69</sup> s/a. "Trans-Latin' Corporations: The New Conquistadors of America", Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, 19 de septiembre de 2007, [en línea], Dirección URL: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1406&language=english>, [consulta: 8 de agosto de 2011]

Las empresas *traslatinas* comienzan su expansión en la región hacia mercados naturales, es decir, a aquellos mercados que comparten la misma lengua, historia o proximidad geográfica.<sup>70</sup> Sin embargo, esta expansión se detuvo durante los años ochenta, producto de los problemas económicos generados por los niveles de deuda externa de América Latina y la recesión económica vivida en la región.

Para la década de 1990 y 2000, en el contexto del Consenso de Washington, América Latina consiguió atraer importantes volúmenes de inversión, debido a la instrumentación de modelos económicos basados en la apertura económica, la liberalización de las actividades comerciales, así como la desregularización de los servicios y privatización de empresas estatales.

Durante este periodo, la inversión y expansión de Empresas Transnacionales en su mayoría de origen español, americano y posteriormente europeo<sup>71</sup> por varios países de la región, representaron para las empresas nacionales un nivel cada vez más elevado de competencia y en consecuencia la necesidad de internacionalizarse.

... las empresas de países emergentes, aun son relativamente pequeñas comparadas con sus pares de la OCDE, y tienen alcances geográficos limitados, pero ya suman la cuarta parte del total de multinacionales importantes del mundo. [...] las [traslatinas] emergentes más grandes son mexicanas y brasileñas: 85 de las 100 empresas de primera línea de la región y de 35 de las 50 más rentables son originarias de estos dos países.<sup>72</sup>

Ejemplos del nuevo fenómeno de las *traslatinas* que, en su proceso de internacionalización están conquistando no sólo mercados vecinos y de Estados

---

<sup>70</sup> Lourdes Casanova Seuma, "El ascenso de las multiláteras en la economía mundial" en *Revista de Economía: La nueva Geografía de la internacionalización*, Madrid, España, marzo-abril 2011, No 85, p.23.

<sup>71</sup> *Idem.*, p.23

<sup>72</sup> Victor Cardoso, " Empresas mexicanas invirtieron 24 mil mdd en el extranjero durante 2007 ",[en línea], México, *La Jornada.com.mx*, 20 de agosto de 2008, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2008/08/20/index.php?section=economia&article=027n1eco>, [consulta: 16 de junio de 2011].

Unidos como extensión geográfica natural, sino también comienzan a adentrarse a nuevos mercados en Europa y Asia, son diversas empresas que han logrado posicionarse en los mercados internacionales.<sup>73</sup>

Como se puede ver en el cuadro No. 10, las *traslatinas* con mayor presencia a nivel internacional por su importancia de ventas y activos, nos dejan claro que México y Brasil son líderes en este proceso de internacionalización de las empresas de países emergentes.

Las transformaciones que se han desarrollado en los últimas décadas, el proceso de apertura, la creciente interdependencia de las relaciones entre los Estados y la globalización de la economía y los mercados, en gran medida, producto de los sistemas de producción corporativos integrados, ha sido el resultado de un proceso con características singulares para cada región y país del planeta.

Sin duda, la incursión de México en el mundo global ha sido necesaria e inevitable para lograr su conexión a esta nueva dinámica mundial. En el caso de México, la participación de los empresarios en los mercados internacionales, no se podría explicar sin revisar de manera general, el tránsito que el país tuvo que vivir desde finales de la década de 1980, cuando inicia su proceso de liberalización y mayor participación en el exterior.

---

<sup>73</sup> Aunque en la actualidad, aún es pocas la información detallada sobre el avance de las empresas traslatinas en el escenario internacional, en diversos artículos periodísticos, reportes de la CEPAL y la OCDE, se puede mencionar el papel destacados de empresas mexicanas y brasileñas ( en su mayoría), con una participación menor de países como Venezuela, Colombia o Chile.

México: Cemex (materiales de construcción), América Móvil (telecomunicaciones), Telmex (telecomunicaciones), Femsa (Alimentos y bebidas), Grupo Bimbo (Alimentos y bebidas), Gruma (Alimentos y bebidas), etc.

Brasil: La Companhia Vale de Rio Doce ( Minería), Petrobras (Explotación, refinación y distribución de Petróleos), Gerdau (Metales y productos metálicos), Embraer (Fabricación de aviones).

Venezuela : Petróleo de Venezuela (Explotación, refinación y distribución de Petróleos).

Colombia: Grupo Nacional de chocolates (Alimentos), Cementos Argos (materiales de construcción), Bavaia (cervecera).

Cuadro No. 10

**Las diez transnacionales no financieras más grandes de América Latina**

DATOS EN MILLONES DE DOLARES

EMPRESA	Economía de Origen	Sector	Activos 2006 (millones de dólares)		Ventas 2006 (millones de dólares)		Inversiones 2010
			Extranjero/Total		Extranjero /Total		
<b>Cemex</b>	México	Construcción	24 908	29 972	14 551	18 249	
<b>Companhia Vale de Rio Doce</b>	Brasil	Minería	24 382	60 954	16 145	20 363	23 311
<b>América Móvil</b>	México	Telecomunicaciones	10 662	29 473	9 618	21 526	29 233
<b>Telmex</b>	México	Telecomunicaciones	10 625	44 532	4 362	16 6115	
<b>Petrobras</b>	Brasil	Explotación/ refinación/distribución de petróleo	9 953	98 680	23 160	93 893	91 869
<b>Petróleos de Venezuela</b>	Venezuela	Explotación/ refinación/distribución de petróleo	8 868	55 355	25 551	46 589	91 182
<b>Gerdau</b>	Brasil	Metales y productos metálicos	4 926	12 595	6 474	10 940	
<b>FEMSA Fomento Económico Mexicano</b>	México	Alimentos y bebidas	3 455	13 463	2 854	11 707	
<b>GRUMA</b>	México	Alimentos y bebidas	1 486	2 784	1 937	2 823	
<b>Grupo Bimbo</b>	México	Alimentos y bebidas	1 386	3 851	1 892	5 859	

Fuente: Elaborado con datos de la OCDE y UNCTAD, tomados de Blanca Torres, "Actores Transnacionales en la relaciones internacionales de México", en Blanca Torres y Gustavo Vega [Coord.], *Relaciones Internacionales. Los grandes problemas de México*, 1ra Edición, Volumen 12, México, D.F; El Colegio de México, 2010, p. 373.

### **3. Estrategias del procesos de internacionalización de empresas mexicanas**

Inmersos en un mundo en constante cambio y transformación, acelerado por el impacto de las nuevas tecnologías, la reducción en los costos de transporte, información y comunicaciones, característicos del actual proceso de globalización e integración a nivel mundial, es clara la estrecha relación que se ha formado entre el surgimiento de los sistemas integrados de producción, el aumento de las corrientes de comercio e inversión, así como el creciente protagonismo de las Empresas Transnacionales.

La *Empresa* a todos niveles, ha tenido que generar una capacidad de respuesta instantánea, basada en diversas estrategias y guías de acción en su desarrollo, que le permita superar los múltiples retos que representan las condiciones de los mercados y las demandas de los consumidores.

La internacionalización de la empresa se debe principalmente a la búsqueda de una mayor eficiencia que permite enfrentar la competencia creciente, asegurar los recursos naturales a precios razonables o bien, la búsqueda de nuevos mercados que les permitan un mayor crecimiento.

En América Latina, la internacionalización de las empresas ha sido motivada por la búsqueda de nuevos mercados para expandir sus ámbitos de acción y en consecuencia incorporarse a la dinámica de economías más estables, logrando un mayor reconocimiento a nivel internacional y con ello el acceso a mejores condiciones de financiamiento.

### **3.1 Empresas Transnacionales Mexicanas más significativas en el sector externo**

La globalización y los acuerdos de comercio suscritos por México, sin duda han abierto las posibilidades a las empresas mexicanas de posicionarse en el mercado global, impulsados por la necesidad de adaptarse a los profundos cambios tecnológicos, así como de la organización industrial y las tendencias de la creciente especialización del comercio.

Cubriendo casi 2 millones de kilómetros cuadrados, México es el quinto país más grande en América por la superficie total y el 14 más grande del mundo; una localización estratégica producto de su ubicación, con cerca de 6.000 km<sup>2</sup> de costa que le permite la conexión con el Océano Pacífico y Golfo de México, Mar Caribe y el Golfo de California, además de una frontera de 3,141 kilómetros con los Estados Unidos, lo proyecta como uno de los países con una posición geográfica privilegiada.

Con una población de más de 109 millones, se ubica como el un décimo primer país más poblado y el más poblado de habla española en el mundo,<sup>74</sup> con un fuerza laboral joven, cada vez más capacitada y una economía de mercado con estrecha relación a las economías más grandes del mundo vía tratados comerciales.

México es actualmente una de las 15 economías más grandes del mundo, la primera nación exportadora de América Latina con un comercio anual de más de 600 000 millones de dólares.

La incorporación de la economía mexicana a las corrientes mundiales del comercio le ha llevado a insertarse en los flujos globales de la inversión con una recepción de IED de aproximadamente 20,000 millones de dólares al año en promedio y una creciente participación de las empresas mexicanas, que a partir

---

<sup>74</sup> Cfr., Instituto Nacional de Estadística y Geografía, "Indicadores económicos de México", *Revista Este País*. No 240, México, abril – 2011, p. 94.

de los años noventa, ha realizado inversiones internacionales que se han multiplicado hasta alcanzar cerca de los 45,000 millones de dólares en 2008; son datos que nos hablan de una nación que cada vez a ganado mayor participación y presencia en el comercio mundial.<sup>75</sup>

Las nuevas formas de competir, incluyen la creciente importancia de la inversión, en las que destacan las estrategias e iniciativas de las empresas como respuesta a los desafíos de la innovación y los cambios en la orientación de los nuevos mercados.

La empresa es, sin duda, el motor de la socioeconómica de un país  
y conforma el estilo de vida de sus habitantes.<sup>76</sup>

Las Empresas de alcance cada vez más global (ET), tienen una gran importancia en el desarrollo de los países donde se localizan, esto se debe a que más del 50% de la investigación y el desarrollo mundial se lleva a cabo por medio de estas empresas, que en un 69% pertenecen al sector privado; el 75% de los flujos mundiales de IED son responsabilidad de las firmas trasnacionales, así como el 67% de las exportaciones.<sup>77</sup>

Los factores que han facilitado la internacionalización de las empresas, en los casos de América Latina en general y de manera particular para el caso de México, ha sido la expansión de las redes hispánicas, las oportunidades que ofrecían los procesos de privatización y desregulación de los países en la región, además del interés en mejorar los propios sistemas de producción.<sup>78</sup>

<sup>75</sup> Cfr. Patricia Espinosa Cantellano, *op.cit*, pp. 397 – 398.

<sup>76</sup> Roberto, Servitje Sendra, *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*, Ed. Prentice Hall/Pearson, 2a Edición, México, 2009, p. 2

<sup>77</sup> Cfr. Jorge Carrillo, Ismael Plascencia y Redi Gomis, *Las corporaciones multinacionales en México*, [en línea], Dirección URL : [http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2009/MT6/SESION1/MT61\\_JCARRILLO\\_097.pdf](http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2009/MT6/SESION1/MT61_JCARRILLO_097.pdf), [consulta : 14 de julio 2011], p.27

<sup>78</sup> *Idem*, pp.26-27.

En los casos de estudio que se presentan a continuación, podremos observar, que para las empresas mexicanas, la internacionalización “no siempre se ha iniciado con una clara ventaja competitiva,... más bien ha sido producto de un procesos de aprendizaje [y asimilación] de nuevas tecnologías, procesos de negocios y conocimiento, que se trae de vuelta a la casa matriz, [...]”<sup>79</sup>

Cemex, Grupo Bimbo y América Móvil, han sido ejemplos de internacionalización en México, tomando en cuenta el ranking que ocupa dentro de las listas elaboradas según datos de la revista mexicana *Expansión*, así como los datos revelados por organismo internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) o Conferencias de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD – ver cuadro No.11), así como datos proporcionados de la revista *Fortune* 2011.

Cuadro No. 11

Presencia de las 100 empresas no financieras de países en desarrollo (UNCTAD-2010)  
(Millones de dólares y numero de empleados)

Corporation	Industry	Ranking by:		Foreign		
		Foreign assets	TNI <sup>a</sup>	Assets	Sales	Employment
Cemex S.A.B. de C.V.	Non-metallic mineral products	3	16	39 225	11 489	36 961
América Móvil SAB de CV	Telecommunications	26	49	11 197	17 426	36 314
Fomento Economico Mexicano SAB	Food, beverages and tobacco	60	77	5 059	5 949	41 815
Grupo Bimbo SAB de CV	Food, beverages and tobacco	63	51	4 918	4 603	30 943

Fuente : United Nations Conferenc on Trade and Development (UNCTAD, FDI/TNC database) “World investment report 2011”, [en línea], Direccion URL: [WWW.unctad.org/fdistatistics](http://WWW.unctad.org/fdistatistics), [Consulta: 17 de enero de 2012].

Su importancia en la economía nacional, así como su trayectoria y estrategias de expansión e internacionalización, hacen de Cemex, Grupo Bimbo y América Móvil, casos de interés, a fin de dilucidar las líneas de acción, que les han otorgado las claves de su éxito.

<sup>79</sup> Lourdes Casanova Seuma, “El ascenso de las multilatinas en la economía mundial, *op.cit.*, p.26.

Hoy en día las Empresas Transnacionales son las instituciones que influyen más que ninguna otra en el proceso de globalización, ya que son éstas las que le han dado forma a la economía global contemporánea a través del impacto económico y social que tiene la inversión extranjera en los países en donde se localizan.

En este campo, las empresas traslatinas mexicanas han tenido buenos resultados; los principales factores de empuje, han sido los efectos de los cambios en las políticas de gobierno, basados en el nuevo modelo económico (apertura y mayor competencia), el acceso a nuevos mercados por medio de los acuerdos de libre comercio y las nuevas estrategias de las empresas, resultado de una mayor competencia y un cambio radical en el entorno comercial local e internacional de principios de la década de los noventa.

Entre los casos más destacables, podemos citar a América Móvil (# 2), Cemex (#5) y Grupo Bimbo (#11), como las empresas con mayor presencia global en 2010, según el ranking de “las 500 Empresas más importantes de México” de la revista *Expansión*.<sup>80</sup>

Las compañías mexicanas que tienen mayor presencia global y que integran el ranking de las 500 Empresas más importantes durante el año 2010, actualmente prestan servicios en más de 30 países, con la mayor concentración geográfica en América (88%), seguida de Europa, principalmente en Reino Unido (8%), Asia (3%) y Oceanía (1%).<sup>81</sup>

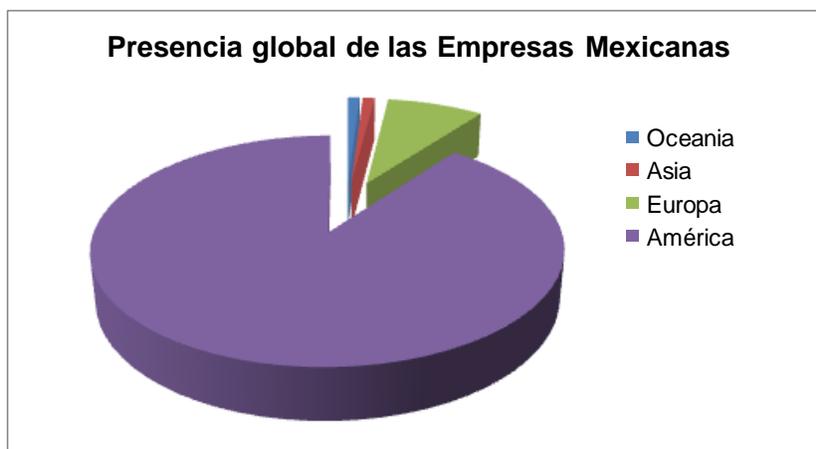
---

<sup>80</sup> Empresas que encabezan los primeros lugares de las lista del ranking elaborado por la Revista *Expansión* (con más de 35 años de dar seguimiento al desarrollo del grupo empresarial en México), evaluando el número de países en los que las empresa mexicanas tienen presencia, los niveles de ventas, así como el número de empleados que ocupa.

s/a. “ Las 25 empresas más grandes de las 500 ”, *Revista Expansión*, No. 1068 , junio 2011 , [en línea], Dirección URL : <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/06/21/20-empresas-que-mexico-exporta>

<sup>81</sup> Gabriel Nieto, “Las Mexicanas más globales de las 500 ”, *Revista Expansión* No 1068 [en línea] junio 2011, Dirección URL : <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/06/21/20-empresas-que-mexico-exporta>, [Consulta : 14 de agosto 2011].

Gráfico No.2



Fuente: Elaborado con datos de Gabriel Nieto, "Las Mexicanas más globales de las 500", *Revista Expansión* No. 1068, junio 2011.

Los países donde se encuentra el mayor número de plantas mexicanas, según datos del 2010 (ver cuadro No.12) son: Estados Unidos con 124, Brasil con 27, Colombia con 24 y Venezuela con 21.<sup>82</sup>

La actual la concentración geográfica, principalmente en Estados Unidos, refleja la necesidad de fortalecer la presencia de éstas y otras empresas en economías emergentes y en mercados con crecimiento constante, tales como el europeo y el asiático.

Actualmente las transnacionales mexicanas más importantes se encuentran entre los sectores de la industria básica (principalmente minería y cemento), alimentos y bebidas, así como de determinados servicios.

<sup>82</sup> Gabriel Nieto, *Idem*.

Cuadro No 12

**Las 20 Empresas Mexicanas con más plantas en el mundo** <sup>83</sup>

Ranking 500 EXP (2010)	Empresa	Sector / Principales productos	Países en los que tienen presencia	Ventas 2010 (mdp)	Empleados (colaboradores)
2	América Móvil	Telecomunicaciones	18	607,856.0	55,700
5	Cemex	Cemento y materiales de construcción	50	178,260.0	46,500
6	FEMSA	Bebidas y cerveza	6	169,702	150,000
11	Grupo Bimbo	Alimentos	17	117,163	102,000
17	Grupo México	Minería	4	102,750.4	23,000
28	Grupo Industrial Lara	Alimentos	3	64,178.0	35,000
42	Grupo Maseca	Alimentos	15	46,600.5	20,000
50	Mexichem	Química y petroquímica	19	36,476.0	10,000
51	Nemak	Automotriz y autopartes	12	36,390.0	15,000
56	Grupo Alfa, Sigma	Alimentos	6	33,091.0	29,450
57	Grupo Xignux	Holding	5	31,695.1	20,000
69	Arca	Embotelladora	2	27,060.0	20,000
75	Industrias CH	Siderurgia y metalurgia	3	27,099.0	5,100
90	Condumex	Equipo eléctrico	3	18,680.0	nd
112	Bio PAPPEL	Papel y cartón	2	14,805.0	7,500
114	Metalsa	Automotriz y autopartes	7	14,776.0	6,300
182	Grupo Cementos de Chihuahua	Cemento y materiales de construcción	3	7,793.0	nd
185	SANLUIS Corporación	Automotriz y autopartes	3	7,621.0	4,700
216	Copamex	Papel y cartón	2	5,803.0	3,100
222	Interceramic	Productos cerámicos	2	5,635.0	3,900

Fuente: *Revista Expansión* No 1068, [en línea] junio 2011, Dirección URL : <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/06/21/20-empresas-que-mexico-exporta>

<sup>83</sup> De las 20 empresas con mayor parencia nivel internacional (según el ranking de 2010, cuadro No 7), una de ellas es proveedora de comunicación móvil (América Móvil); cinco, de alimentos y bebidas (entre ellas destaca la participación de Grupo Bimbo, Coca-Cola FEMSA, Grupo Modelo, Lala y Maseca); cuatro se dedican al comercio al menudeo (Walmart México, Soriana, FEMSA, Comercios Oxxo, Coopel ); una de servicios financieros (BBVA Bancomer). Otras cuatro están relacionadas con la extracción y procesamiento de materia prima (Pemex, Peñoles, la CFE y Cemex); una involucrada en el sector inmobiliario (Infonavit); sólo una, Mexichem, pertenece a la industria química (resinas, plásticos y clorososa) y otra más.

Analizando el ranking, es notable la concentración en ciertas industrias, como cemento, autopartes, papel y cartón y alimentos y bebidas.

En el desarrollo de los estudios de caso, podremos analizar con más detenimiento que, entre los factores que motivan a invertir en plantas en el extranjero, destacan la posición estratégica y los bajos costos laborales y de operación que implica su nueva ubicación, así como los incentivos que algunos gobiernos ofrecen, o bien el desarrollo particular, así como diversos asuntos internos de las compañías e incluso la necesidad de aprender el uso o desarrollar las nuevas tecnologías en los diferentes sectores y procesos que la empresa requiere.

### **3.2 Estudio de Caso**

La globalización ha impulsado a muchas empresas mexicanas a llevar sus productos o servicios al extranjero. Con los primeros acuerdos comerciales, en los años ochenta se fomentó la exportación de ciertos productos y, más adelante, diversos tratados de comercio abrieron oportunidades a más compañías nacionales para incursionar en nuevos mercados.

En la última década (cuadro No. 13), empresas como Cemex, Grupo Bimbo y América Móvil son ejemplos claros de la capacidad que los empresarios mexicanos han tenido, para instrumentar estrategias que han logrado con éxito (en mayor o menor medida) su expansión global y, que hoy posiciona a cada una de estas, con una fuerte presencia en mercados de Estados Unidos y en países de América Latina, o, incluso, en otros lugares de Asia, como China e India.

Cuadro No. 13

**Presencia de Transnacionales Mexicanas por región y rama de actividad  
(Casos de Estudio)**

Empresa	Rama de Actividad internacionalizada	América del Norte	América Latina	Europa	Asia	África
<b>Cemex</b>	Cemento	1	9	14	6	1
<b>América Móvil</b>	Servicios Telefónicos	1	14			
<b>Grupo Bimbo</b>	Panadería, Botanas y Dulces	1	14	1	1	

Fuente: Elaboración propia con información corporativa de las empresas seleccionadas.

De acuerdo a los datos estadísticos que nos proporciona el cuadro No.14, según los análisis anuales que elabora la Revista Expansión, que por más 35 años ha dado seguimiento al desarrollo del grupo empresarial en México, "... con el objetivo de identificar las compañías más sólidas de los diferentes sectores que conforman la economía mexicana"<sup>84</sup>, refuerza la hipótesis de que son pocas las empresas que han logrado una exitosa expansión y consolidación en mercados extranjeros.

Cuadro No. 14

**Firmas que superan los 20, 000 MDP en ventas en el último lustro**

Empresas	Crecimiento en ventas (mdp) 2005-2009	Tasa de crecimiento (%)
Petróleos Mexicanos	127,871.30	2.5
Wal-Mart de México	106,082.10	10.5
Grupo Bimbo	59,994.40	15.6

<sup>84</sup> s/a. " Las 25 empresas más grandes de las 500 ", *op.cit.*

Telcel	52,776.20	9.7
Coca-Cola FEMSA	50,335.70	14.5
Grupo Alfa	46,297.20	10.8
Grupo Financiero Bancomer	45,150.80	8.3
Organización Soriana	40,244.40	12.9
Comisión Federal de Electricidad	36,729.00	3.7
Grupo Modelo	32,311.10	10.6
Grupo Industrial Lala	31,000.90	18.0
Grupo BAL	29,081.00	8.3
Cemex	27,325.90	3.0
Ford Motor Company	27,240.00	7.9
FEMSA Comercio (Oxxo)	24,815.00	13.3
Grupo Maseca	23,711.50	13.5
Infonavit	23,650.40	8.9
Industrias Peñoles	23,565.90	16.1
Mexichem	21,801.60	28.1
Grupo Coppel	20,277.40	15.0

Fuente: s/a "Grandes ganadoras de las 500. La clase media ha impulsado el auge de un grupo de firmas en el último lustro, según consultores", *Revista Expansión* 2011, [en línea] Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/las-500-de-expansion-2011/2011/06/14/historias-de-exito-empresarial>, [consulta: 25 de agosto de 2011].

Estas empresas, han permanecido en los rankings nacionales e internacionales en por lo menos 5 años consecutivos, lo que nos hace considerarlas como verdaderos ejemplos de éxito empresarial que han traspasado fronteras.

### 3.2.1 Cementos Mexicanos ( CEMEX)



MÉXICO

En el transcurso del último siglo, hemos crecido desde ser un participante local hasta llegar a ser una de las primeras empresas globales de nuestra industria. Contamos con la gente, la cultura y las oportunidades para continuar nuestro camino de crecimiento disciplinado.<sup>85</sup>

CEMEX es hoy, una de tres más grandes productoras de cemento a nivel mundial<sup>86</sup>. Dentro de la industria de la construcción, se encarga de la producción, distribución y venta de cemento, concreto así como diversos materiales de infraestructura y construcción.

Con presencia en más de 50 países distribuidos en los 5 continentes, sus niveles de ventas de aproximadamente \$178, 260.00 millones de pesos anuales y una planilla laboral de 46,500 empleados, en el año 2010 se colocó en la posición No.5 del ranking de las 500 empresas más importantes de la economía mexicana.<sup>87</sup>

#### 3.2.1.1 Antecedentes de la empresa

Los orígenes de CEMEX se remontan a 1906 cuando Lorenzo Zambrano, abuelo del actual director general, con la apertura de la planta Cementos Hidalgo en el norte de México; **Cementos Mexicanos S.A** nace oficialmente en 1931, luego de la fusión de Cementos Hidalgo y Cementos Portland Monterrey.<sup>88</sup>

<sup>85</sup> CEMEX, *Nuestra historia*, [en línea] Dirección URL : <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/Historia.aspx>, [consulta : 16 de junio de 2011]

<sup>86</sup> 1. Lafarger (Francia), \$ 27.4 billones de dólares en ventas (2007),

2. Holcim (Suiza), \$ 27.3 billones de dólares en ventas,

3. CEMEX (México), \$22.3 billones de dólares de ventas,

4. CRH (Irlanda), 20.4 billones de dólares en ventas,

5. Heidelberg Cement (Alemania), \$ 17.3 billones de dólares en ventas.

Cfr. Lourdes Casanova, *From Multilatinas to Global Latinas. The new Latin American Multinationals (Compilation Case studies)*, Inter American Development Bank (IADB) 2008, by Palgrave Macmillan, p.114

<sup>87</sup> s/a. "Las 25 empresas más grandes de las 500", *op.cit.*

<sup>88</sup> CEMEX, *Nuestra historia*, *op.cit.*

Dos circunstancias marcaron los inicios de lo que sería CEMEX: la política de sustitución de importaciones aplicada por los diversos gobernantes mexicanos durante la mayor parte del siglo XX y una estrategia de crecimiento basada en la adquisición e integración de competidores nacionales.

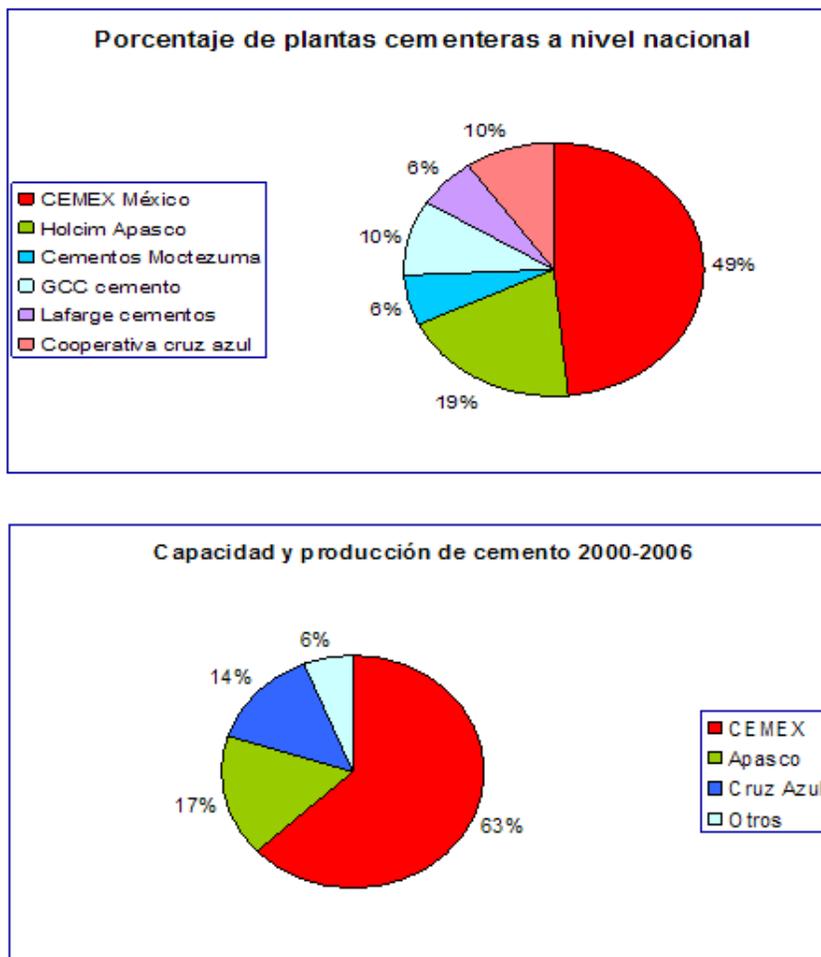
El relativamente confortable entorno competitivo nacional del que disfrutó CEMEX en sus inicios, cambió de forma drástica hacia el final de los ochenta; como parte de las regulaciones necesarias para acceder al GATT y en preparación para la concreción del tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá (NAFTA), el gobierno Mexicano empezó a abrir al país al comercio internacional y a la IED. El dominio de CEMEX en su mercado nacional se vio amenazado por las grandes empresas del sector; todas ellas provenientes de países desarrollados. La creciente competencia, fue el principal aliciente para que la empresa buscara ser más competitiva y una forma de lograrlo fue su expansión internacional.

CEMEX llega a su posición de empresa global, tras una larga trayectoria de más de un siglo de evolución histórica; su expansión ha sido a través de un importante crecimiento de su capacidad productiva dentro del país (ver Gráfico 3), como primer paso, para posteriormente incursionar en los mercados de economías emergentes, hasta llegar a posicionarse en países de mayor desarrollo.

La principal estrategia en su trayectoria hacia la internacionalización, ha sido por medio de las adquisiciones, es decir, por medio de estrategias de compras y fusiones de empresas similares en sus mercados objetivo. Los altos niveles de eficiencia en sus operaciones, así como su sistema de administración y capacitación continua, han sido las herramientas estratégicas y fortalezas principales de su éxito en la actualidad.

Gráfico No.3

### Competidores de la industria cementera en México



Fuente: José de Jesús Hernández Escalante, *Cemex: el paradigma de Dunning en una multinacional mexicana*, 2011, [en línea], Dirección URL: [http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=294&Itemid=121](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=294&Itemid=121), [ Consulta: 12 de junio de 2011]

#### 3.2.1.2 Estrategias de Expansión

Cemex parece comprobar que las empresas que logran los más altos niveles de multinacionalización son aquellas que cuentan con conocimientos de gestión internacional, capacidades tecnológicas distintivas y un capital gerencial tanto doméstico como internacional.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> José de Jesús Hernández Escalante, *Cemex: el paradigma de Dunning en una multinacional mexicana*, 2011, [en línea], Dirección URL: [http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=294&Itemid=121](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=294&Itemid=121), [ Consulta: 12 de junio de 2011]

La estrategia de expansión, en su primera etapa, estuvo orientada completamente hacia el mercado interno (ver cuadro No. 9 de la década de 1970 a 1990), CEMEX se dedicó a adquirir las empresas de la competencia y a construir plantas en distintas regiones del país.

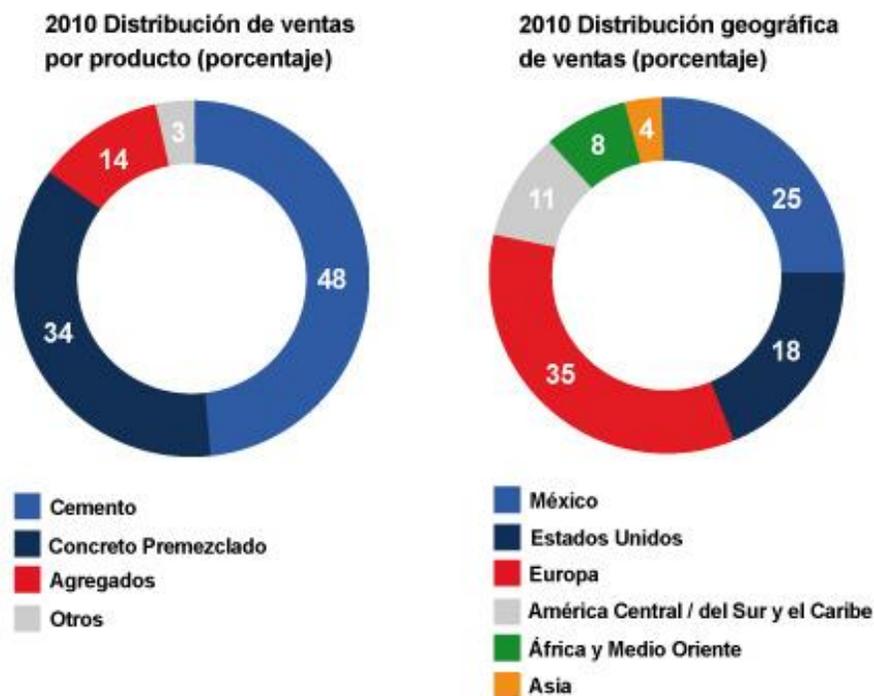
Ya con una gran cobertura de la producción a nivel nacional, las exportaciones marcan una segunda etapa, caracterizada por el desarrollo de relaciones comerciales con el resto del mundo, que le permitieron un acceso preferencial y en mayor medida, un incremento en sus ventas.

A principios de 1990, debido a la liberalización de la economía mexicana y a la presión competitiva global, la empresa comienza su estrategia vía adquisiciones y con ello rompe con las dificultades para penetrar en nuevos mercados. Esto da la pauta para la tercera etapa estratégica del proceso de crecimiento transnacional, iniciada desde el momento en que empieza a adquirir plantas de cemento en el exterior y se convierte en un productor internacional. Este período se caracterizó por la adquisición de plantas en diversos países.

En la estrategia de internacionalización, CEMEX se concentró en realizar inversiones directas en mercados externos, desde donde podría hacer frente a sus más grandes competidores dentro de sus propios ámbitos, sin embargo, esto fue a la par del cuidado y fortalecimiento de su capacidad de competencia en el mercado interno, incrementó la concentración mediante compras o fusiones con posibles competidoras locales (adquisición de Cementos Anáhuac -1987 y Cementos Tolteca - 1989), abrió nuevas plantas en el país en las que utilizaba tecnología moderna.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Lourdes Casanova, *From Multilatinas to Global Latinas. The new Latin American Multinationals (Compilation Case studies)*, *op.cit.*, pp.114-115.

Gráfico No.4 **Distribución de Ventas por región y productos (Diciembre 2010)**

Fuente: CEMEX, *Nuestra historia*, [en línea] Dirección URL : <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/Historia.aspx>, [consulta : 16 de junio de 2011]

Desde mediados de los años setenta, CEMEX daba sus primeros pasos de internacionalización, mediante el aprovechamiento de sus ventajas de localización, desarrollando exportaciones a Estados Unidos de América a partir de posiciones construidas en territorio mexicano, mediante plantas cementeras tanto del lado del Golfo de México como del Océano Pacífico, atendiendo mercados en rápido crecimiento, como lo son los estados de Texas, Arizona y California.

Pero el gran salto vendría a principios de los noventa, cuando CEMEX inicia su expansión primero en el mercado europeo con la adquisición de Valenciana y Sanson (1992), las dos compañías cementeras más grandes de España, y en 1994 inicia operaciones en Sudamérica, al adquirir Vencemos, la compañía más grande de Venezuela.

La importancia de estas adquisiciones en España y Venezuela, como los primeros grandes pasos de su expansión internacional, radica en que, estratégicamente, éstas hicieron a CEMEX menos dependiente del mercado nacional, lo que le proporcionó una posición dominante en uno de los mercados más importantes para sus principales rivales (España), logrando con ello, acceder a los mercados financieros de las economías desarrolladas.

Entre mediados y finales de los años noventa, CEMEX extendió su ámbito geográfico, dando prioridad a diversas adquisiciones de activos ubicados primordialmente en países en vías de desarrollo como: Colombia, Chile, Panamá, Costa Rica, Filipinas, Indonesia, y Egipto (detalle en cuadro No. 15), como resultado de aplicar unos criterios de selección, que estaban enfocados en mercados con un elevado potencial de crecimiento demográfico y de la necesidad que éstos tenían de desarrollar sus infraestructuras básicas.

Cemex entra en las grandes ligas a inicios de este siglo, concretando su etapa de mayor alcance; en el año 2000 adquiere la compañía estadounidense Southdown, lo que la coloca como el productor más grande de Norteamérica.<sup>91</sup>

Posteriormente, en 2001 incursiona en nuevos y amplios mercados con las adquisiciones de Saraburi Cement Comany en Tailandia, Travaux Routiers en Francia y Wangan en Japón<sup>92</sup>; en 2005 duplican su presencia a nivel mundial en 20 países, la mayoría de Europa con la compra de la británica RMC Group y en 2007 adquiere la alemana Readymix.

---

<sup>91</sup> CEMEX, *Nuestra historia*, *op.cit.*

<sup>92</sup> Lourdes Casanova, *op.cit.*, p.133

Cuadro No.15

**CEMEX, a través de su historia***1906*

Abre la planta Cementos Hidalgo en el norte de México

*1920*

Cementos Portland inicia operaciones en Monterrey, produciendo 20,000 toneladas. anuales

*1931*

Se fusionan cementos Hidalgo y Portland para crear Cementos Mexicanos

*1966-67*

CEMEX crece regionalmente creando 3 nuevas plantas

*1966*

CEMEX adquiere la planta de Cementos Maya en Mérida y continúa satisfaciendo la demanda del sur de México a través de la marca Cemento Portland Maya.

CEMEX inicia producción en su nueva planta Valles, que atiende a la región Huasteca en México con la marca Cemento Portland Monterrey.

*1967*

CEMEX inicia producción en su nueva planta de cemento Torreón a través de las marcas de Cemento Portland Puzolana Monterrey y Cemento Portland Monterrey para satisfacer la creciente demanda en el Noreste de México.

*1973*

CEMEX adquiere la planta Cementos Portland del Bajío en la región central de México.

*1976*

Al comprar cementos Guadalajara se convierte en el mayor productor de cemento en México e inicia su cotización en la Bolsa Mexicana de Valores

*1986*

CEMEX consolida sus esfuerzos de exportación mediante coinversiones con empresas cementeras norteamericanas.

*1987*

Instala el sistema CEMEXnet para conectar a todas las filiales

*1989*

CEMEX se convierte en una de las diez compañías cementeras más grandes del mundo al adquirir Cementos Tolteca, el segundo productor más grande de México.

*1992*

CEMEX inicia su expansión internacional en el mercado europeo con la adquisición de Valenciana y Sanson, las dos compañías cementeras más grandes de España

*1994*

CEMEX inicia operaciones en Sudamérica al adquirir Vencemos, la compañía cementera más grande de Venezuela.

- Incrementa su presencia en Centroamérica al adquirir Cemento Bayano en Panamá.

- Adquirir Balcones, una planta cementera en Estados Unidos.

1995

CEMEX se establece en la región del Caribe al adquirir Cementos Nacionales

1996

CEMEX se convierte en la tercera compañía cementera más grande del mundo al adquirir Cementos Diamante y Samper en Colombia.

1997-99

Inicia operaciones en Asia comprando la mayor cementera en Filipinas (Rizal Cement) y empieza a cotizar en la bolsa de Nueva York.

1999

CEMEX comienza operaciones en África al adquirir Assiut Cement Company, uno de los productores de cemento líderes de Egipto.

CEMEX refuerza su presencia en Centroamérica y el Caribe al adquirir Cementos del Pacífico, la cementera más grande de Costa Rica.

2000

CEMEX se convierte en el productor de cemento más grande de Norteamérica al adquirir Southdown, Inc. en los Estados Unidos.

2001

CEMEX fortalece su presencia en el mercado asiático al adquirir Saraburi Cement Company en Tailandia.

2002

CEMEX consolida su posición en el Caribe al adquirir Puerto Rican Cement Company.

2005

CEMEX duplica su tamaño con la compra de RMC, sumando operaciones en 20 países, principalmente de Europa

2006

Se celebró el centenario de la compañía

2007

Se concreta la compra de RINKER (mayor cementera en Australia) y es hoy en día la 2da cementera más grande del mundo.

Fuente : CEMEX, *Nuestra historia* [en línea] , Dirección URL : <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/Historia.aspx>, [consulta : 16 de junio de 2011]

La empresa Cementos Mexicanos se ha mantenido concentrada en su producto principal, fuertemente integrada y prácticamente sin ningún intento de diversificarse en términos de productos –cemento y concreto–, aunque sí en términos geográficos.

La propiedad de la empresa se ha mantenido firmemente en manos de la familia Zambrano, logrando con ello, la creación de un grupo administrativo con experiencia y estructura definida, que se ha concentrado en seguir la línea estratégica de: bajos costos de operación; tecnología de punta en sistemas de información y métodos de producción; una sólida estructura financiera, y una fuerte e innovadora administración de sus finanzas y un liderazgo en el mercado en regiones con necesidades crecientes de infraestructura y vivienda.<sup>93</sup>

La estrategia que guía el crecimiento del Grupo a partir de 1992, está basada en: La concentración en su negocio tradicional: cemento, concreto premezclado y agregados; la minimización de costos y maximización de la eficiencia y rentabilidad de la empresa, mediante la revisión y análisis de las operaciones existentes con el apoyo de las tecnologías informáticas a todos los niveles; la diversificación hacia nuevos mercados emergentes y una estrategia de expansión que prácticamente excluye la incorporación de socios externos; por lo general CEMEX construye o compra, para lograr con ello una mayor libertad en su toma de decisiones.

Desde el inicio de su expansión internacional, la estrategia de CEMEX ha consistido en estandarizar, explotar y renovar de forma sistemática una plataforma de capacidades que fueron desarrolladas inicialmente para responder a los retos competitivos del mercado nacional y, que prepararon su incursión en el mercado mundial. El desarrollo del conjunto de conocimientos y capacidades que conforman su modelo de crecimiento, se consolida en su proyecto "Cemex Way"<sup>94</sup>, por medio del cual, se ha logrado instrumentar prácticas para reunir y procesar

---

<sup>93</sup> Rafael Lucea y Donald Lessard, "¿Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes? El caso de CEMEX", *Universidad Business Review*, [en línea] primer cuatrimestre 2010, Dirección URL: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/25010-04.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-04.pdf), [consulta: 28 de agosto 2011]

<sup>94</sup> CEMEX WAY-2000 es el modelo de crecimiento que la empresa ha instrumentado como directriz en su trabajo de estandarización de sus procesos de negocios, tecnología y estructura administrativa en todos y cada uno de los países en los que participa. Los elementos fundamentales que conforman el modelo son: Proceso de integración pos-adquisición; uso de la tecnología de la información y los sistemas de comunicaciones globales para lograr un control total de cada una de las plantas, desde una oficina central y, un manejo financiero enfocado a la reinversión y pronto pago del financiamiento. *Idem*.

retroalimentación de los integrantes de compañía, de los clientes y los procesos, logrando con ello la identificación de áreas de oportunidad y mejora continua a nivel integral.

Sin duda, el éxito principal de CEMEX ha sido la incorporación de tecnología y un sistema informático de alta eficacia, aunado a estrategias que han logrado posicionar a la cementera como una empresa de clase mundial, obteniendo a lo largo de su trayectoria la rentabilidad del negocio y el posicionamiento a nivel internacional que hoy ocupa, sin olvidar que la mejora continúa ha sido y debe ser un factor siempre presente en su filosofía de trabajo.

El sistema de tecnología de la información (IT) que administra la producción, el personal y la distribución de en más de 50 países, le ha otorgado a CEMEX un margen de competitividad que les permite analizar de manera estratégica y eficiente cada una de sus oportunidades de negocio.

Un factor adicional que le ha otorgado a CEMEX sus niveles de éxito, es la instrumentación del *Programa de Integración post-adquisición*<sup>95</sup>, basado en tres ejes principales: 1) Detección de riesgos y costos; 2) Identificación y retención de talento y 3) posterior instrumentación del modelo de negocio de la empresa.

En general, el objetivo principal del programa, es transferir habilidades de gestión a los gerentes locales, estandarizar procesos de negocios, entrenar a los empleados e instrumentar los sistemas de tecnología informática que son capaces de conformar una base de datos interna a gran escala, sobre producción, compras y ventas.

La constante atención que CEMEX presta a identificar, evaluar y diseminar las mejores prácticas de las compañías que adquiere, en busca de una mejora continua, es un factor clave que nos permite explicar su rápido crecimiento y la

---

<sup>95</sup> Lourdes Casanova, *From Multilatinas to Global Latinas.op.cit*, p.120

posición de privilegio que ostenta hoy en la industria de los materiales de construcción.

### **3.2.1.3 Claves de éxito**

La empresa trasnacional Cementos Mexicanos, se ha concentrado en el desarrollo, crecimiento y consolidación del negocio del cemento como principal actividad y base sólida de su despliegue internacional.

En la posición No. 5 del ranking de las 500 empresas más importantes de la economía mexicana en 2010, Cementos de México (Cemex); cuenta actualmente con gran presencia a nivel internacional.

CEMEX se ha colocado en más de 50 países a lo largo de 4 divisiones regionales, estratégicamente ubicadas a lo largo de 5 continentes:

- Región norteamericana (con operaciones en México y Estados Unidos) ,
- Región Europa (con operaciones principalmente en Reino Unido, Francia, Alemania, el resto de Europa – excepto España, Portugal e Italia -),
- Región Iberia, Medio Oriente , África y Asia (con operaciones en la Península Ibérica, Italia, África y Asia, incluyendo los Emiratos Árabes y Malasia),
- Y región Sudamericana y el Caribe.

Cemex, desarrolló dentro de los mercados locales diversas estrategias, que en un segundo momento replicó en los distintos países a los que ha ingresado, entre éstas, podemos mencionar: estrategias administrativas, minimización de gastos, control y seguimiento puntual de todas las actividades de la empresa, así como un proceso de aprendizaje continuo multinivel.

La instrumentación de elementos tecnológicos de innovación, no sólo en áreas de producción y distribución, sino aplicados a nivel administrativo a todos los niveles, es uno de los mayores atractivos empresariales de la compañía.



### 3.2.2 GRUPO BIMBO

*... una de las empresas mexicanas más exitosas, una de las marcas más reconocidas y de mayor prestigio y, ... parte esencial de toda una cultura.<sup>96</sup>*

Grupo Bimbo es una empresa de capital 100% mexicana, con más de 50 años de vida; líder en el campo de la elaboración y distribución de productos alimenticios, ejemplo de eficiencia y calidad que le ha permitido ubicarse entre los pocos negocios que han superado los retos del tiempo, las tendencias del mercado a nivel mundial, así como los cambios tecnológicos, económicos y políticos en México.

Grupo Bimbo actualmente opera con 98 plantas y 7 comercializadoras ubicadas estratégicamente en 17 países<sup>97</sup>, con presencia en Estados Unidos, América Latina y Asia. El grupo cuenta con más de 102,000 colaboradores, 150 marcas y más de 7,000 productos, que distribuye a lo largo de más de 39 mil rutas de reparto y 1,800,000 mil puntos de venta.<sup>98</sup>

Cuadro No. 16

<b>Plantas Grupo Bimbo</b>	
<b>Bimbo</b>	24
<b>Marínela</b>	6
<b>Barcel</b>	4
<b>Ricolino</b>	4
<b>Otras plantas</b>	1
<b>Total Plantas en México</b>	<b>39</b>
<b>Centroamérica</b>	5
<b>Organización Latinoamérica</b>	19
<b>Bimbo Bakeries USA</b>	34
<b>Asia</b>	1

<sup>96</sup> Roberto, Servitje Sendra, *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*, Ed. Prentice Hall/Pearson, 2a Edición, México, 2009, p. xxv. Palabras de Lorenzo H. Zambrano Treviño, Presidente del Consejo y Director General de CEMEX.

<sup>97</sup> Estados de la República Mexicana, EUA, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Uruguay, Venezuela, Austria y República Checa.

<sup>98</sup> Grupo BIMBO S.A de C.V, "Sobre nuestra historia" [en línea] Julio de 2011, Dirección URL: <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=5>, [Consulta: 22 de julio 2011].

<b>Total Plantas en el Extranjero</b>	<b>59</b>
<b>Total Plantas</b>	<b>98</b>
<b>Asociadas</b>	5
<b>Comercializadoras</b>	2
<b>Total</b>	<b>105</b>

Fuente : Grupo Bimbo S.A de C.V , [en línea] Dirección URL : <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=5>, [consulta : 13 de julio de 2011]

Hoy elabora, distribuye y comercializa más de 7,000 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan de caja, pan dulce, pastillitos, galletas, tortillas, chocolates, confitería, botanas, dulces, cajetas, entre otros, todos éstos, respaldados por marcas ampliamente reconocidas por su calidad, tales como: Bimbo, Marínela, Barcel, Ricolino, Tía Rosa, Wonder, Suandy, Lara, Milpa Real , Coronado, Wonder, Oroweat, Entenmann's, Thomas', Boboli, Mrs. Baird's, La Corona, Pastelerías El Globo, Suandy, Lara, Duvalín, Bocadoín, Lunetas, entre muchas otras.

Gráfico No. 5



Fuente : Grupo Bimbo S.A de C.V , [en línea] Dirección URL : <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=5>, [consulta : 13 de julio de 2011]

### 3.2.2.1 Antecedentes de la Empresa

La historia de la gran empresa que hoy es Grupo Bimbo, comienza en 1928, cuando Don Juan Servitje, su esposa y otros colaboradores instalan la pastelería *El Molino*<sup>99</sup> como parte de un negocio familiar. La competencia en cuanto a la fabricación, venta y distribución del pan de caja, era variada, aunque limitada para las dimensiones que poco a poco iban tomando la Ciudad de México.<sup>100</sup>

No es sino hasta 1944 que Lorenzo Servitje decide ampliar y modernizar la pastelería *El Molino*. Con una amplia trayectoria en el negocio familiar y un interés creciente por la industria del pan, posterior a la muerte de su padre Don Juan Servitje, Lorenzo Servitje y su tío, Jaime Sendra Grimau, comenzaron la transformación de la pastelería familiar hasta convertirla en la “pastelería más moderna de la Ciudad de México.”<sup>101</sup>

Los inicios del Grupo Bimbo S.A. de C.V, se remontan hacia diciembre de 1945, cuando inicia como parte de la modernización del negocio familiar, enfocada a la elaboración de pan, bajo el nombre de “Panificadora Bimbo.”<sup>102</sup> Para el periodo 1952 a 1958 se abrieron 12 plantas más, extendiendo la distribución del producto por toda la Republica Mexicana; durante esos años, se constituyó la empresa Pasteles y Bizcochos que posteriormente se convertiría en productos Marinela, así se establecieron las primeras plantas de dulces y chocolates de Ricolino y de botanas saladas Barcel.

De 1960 a 1980 la expansión de Bimbo comenzó en el territorio nacional, por el noroeste y Estados del Golfo de la Republica,<sup>103</sup> con la construcción de plantas de

---

<sup>99</sup> Cfr. Roberto, Servitje Sendra, *op.cit* 8

<sup>100</sup> *Idem*, p.6-11

Como principales negocios en la fabricación del pan de caja, podemos mencionar como las más conocidas: La Pastelería Ideal, La Condesa White Bakery y el Pan Lara, que incluso contaba con anuncios publicitarios por la estación radiofónica en la XEQK

<sup>101</sup> *Ibid.*,p.11

<sup>102</sup> *Idem.*, p. 5

<sup>103</sup> Lourdes Casanova, *op.cit.*, pp. 96 -97

producción en estados como: Monterrey (1960), Guadalajara (1977), Villa Hermosa y Mazatlán (1977), Chihuahua y Toluca (1981).

En la década de los noventa, Grupo Bimbo reestructura su proceso con la introducción de los sistemas computacionales, que han contribuido a un grado mayor de eficiencia en sus sistemas de distribución y producción, comienza así, su expansión internacional, y a la fecha, se ha convertido en una de las empresas panificadoras (aunque no exclusivamente) con mayor presencia a nivel mundial, colocándose como líder en México y varios países de Latinoamérica, principalmente.

Gráfico No. 6 Estructura organizativa del Grupo BIMBO



Fuente: Grupo Bimbo, *Anual report, 2002* [en línea] Dirección URL: <http://www.grupobimbo.com/relacioninv/uploads/reports/AR%202002.pdf>, [consulta: 22 de julio 2011]

Organizacionalmente, el grupo se conforma por cuatro divisiones de operación; en México el Grupo se dividió en dos tipos de negocios: Bimbo S.A de C.V, enfocado al mercado de panificadora y repostería y, Barcel S.A de C.V líder en el mercado de las botanas saladas, dulces y chocolates. <sup>104</sup>

<sup>104</sup> *Idem.*, p. 98

Desde 1994, Bimbo Bakeries USA, Inc. (BBU)<sup>105</sup> y Latin America División (OLA)<sup>106</sup> son las compañías encargadas de las operaciones del Grupo en los Estados Unidos y Latinoamérica respectivamente.

Cuadro No. 17

### División organizativa de Grupo Bimbo

<b>BIMBO, S.A DE C.V</b>	<b>BARCEL, S.A DE C.V</b>	<b>BIMBO BAKERIES USA, INC.</b>	<b>LATIN AMERICA DIVISION (OLA)</b>
<i>Localización:</i> Cd de México	<i>Localización:</i> Cd de México	<i>Localización:</i> Texas, EUA	<i>Localización:</i> Buenos Aires Argentina
<i>Principales Productos:</i> Pan de caja, pasteles y pastelillos, galletas, tortillas y tostadas	<i>Principales Productos:</i> Botanas dulces y saladas, gomitas, goma de mascar, chocolates y confitería	<i>Principales Productos:</i> Pan de caja, panecillos, pastelillos, galletas, tortillas y pan para pizza	<i>Principales Productos:</i> Pan de caja, panecillos, pastelillos y pasteles, galletas, tortillas y pan para pizza
<i>Principales Marcas :</i> Bimbo, Marínela, Suandy, Wonder, Lonchibon, Del Hogar, La mejor, Monarca, Tulipán	<i>Principales Marcas :</i> Barcel, Ricolino, Coronado, CandyMax, Juicee Gummee , Paklane	<i>Principales Marcas :</i> Oroweat, Mrs Baird´s, Bimbo, Enternmann´s, Thomas, Tia Rosa, Marinela, Francisco, Old Country	<i>Principales Marcas :</i> Bimbo, Marinela, Plus Vita, Pullman, Ideal, Holsum, Trigo, Pyc, Bontrigo, Cena

Fuente: Grupo Bimbo, *Anual report,2002* [en línea] Dirección URL: <http://www.grupobimbo.com/relacioninv/uploads/reports/AR%202002.pdf>, [consulta: 22 de julio 2011]

<sup>105</sup> Bimbo Bakeries USA (BBU-1998). Cfr. BBU,[en línea]Dirección URL : <http://bimbobakeriesusa.com/>, [consulta : 13 de agosto de 2011]

<sup>106</sup> Latin America Division (OLA-1991) es la organización encargada de coordinar las operaciones del Grupo en Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú y Venezuela), con la operación de plantas del grupo, asociaciones estratégicas y adquisiciones en varios países de la región. Cfr. Grupo Bimbo S.A de C.V, *Nuestra Historia*, junio 2011, [en línea] Dirección URL : <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=3>, [consulta : 18 de julio de 2011]

### 3.2.2.2 Estrategias de Expansión

Bimbo ha sido una empresa que a través de poco más de 50 años de historia ha logrado transformarse de una repostería a una compañía con una presencia importante en la distribución de comida.

Grupo Bimbo cuenta con la red de distribución más extensa del país y una de las más grandes del continente americano, con 39,000 rutas, garantiza el abastecimiento de productos frescos en los más de 1,800,000 puntos de venta localizados en 17 países del mundo alrededor de 3 continentes, con una amplia diversidad de productos.

A nivel local, la estrategia de expansión ha sido la diversificación de sus productos; en América Latina y Estados Unidos, ésta se ha basado en las adquisiciones y/o alianzas estratégicas en puntos de referencia.<sup>107</sup>

Una de las primeras motivaciones de la empresa para su internacionalización, ha sido la búsqueda de nuevos mercados para sus productos. América Latina y Estados Unidos han sido sus primeros mercados objetivo, principalmente por su afinidad con la población hispana en cuanto a similitudes en gustos y tradiciones.

Grupo Bimbo ha hecho importantes inversiones a través del establecimiento de plantas productivas, asociaciones estratégicas y la adquisición de empresas del sector, que le permiten su consolidación operativa en América Latina, Estados Unidos y recientemente en China.

En América Latina, inicia su expansión con la compra de una pequeña panadería en Guatemala, renombrada Bimbo de Centroamérica - 1990; para 1992 se mueve a Chile a través de Alessa con la manufactura y distribución de pan y

---

<sup>107</sup> Lourdes Casanova, *From Multilatinas to Global Latinas. op.cit.*, p. 100.

botanas; en 1993 adquiere en Venezuela la panificadora que renombra Bimbo, Marinela y Halson brands'; en 1994 Bimbo entra a Costa Rica adquiriendo la segunda panificadora más grande en el mercado. Inició grandes proyectos de inversión en Argentina y Honduras, instalando centros de producción y distribución de una amplia gama de productos de su marca. En Colombia, firmó una alianza estratégica con la empresa Noel, productora y distribuidora de galletas y biscochos; en Perú, conformó alianza con Alicorp en 1997 y en el año 2000, adquirió la empresa Pan Pyc, la segunda más grande del Perú, logrando con esto consolidar la planta de manufactura de pan en este país.<sup>108</sup>

Entre sus adquisiciones más importantes de últimas fechas (detalle cronológico en cuadro No.18), se encuentran en China, Pan Rico Beijing (2006); en Guatemala, Pan Europa (2000); en Uruguay, Los Sorchantes; en Chile, Aguade Piedra (2007); en México, Pastelerías El Globo, La Corona, Joyco de México. Las operaciones de panificación de Lalo, en Colombia; George Weston, LTD, en la región oeste de los Estados Unidos ("Oroweat"), y el 100% del capital de una de las empresas panificadoras más grandes e importantes en Brasil (Plus Vita LTDA).<sup>109</sup>

Cuadro No. 18

### Expansión de Grupo BIMBO

AÑO	ADQUISICIÓN / ASOCIACION**	PAÍS
2001	** Panificadora Plus Vita LTDA	Brasil
2002	Weston Food Inc	EUA
2004	JoyCo	México
2005	Pastelería el Globo	México
2005	La Corona	México
2006	Pan Rico Beijing	China

<sup>108</sup> *Idem*, pp. 100-101

<sup>109</sup> *Cfr.* Grupo Bimbo S.A de C.V , " Datos relevantes " [en línea] junio 2011, Dirección URL : <http://www.grupobimbo.com.mx/faq.php?section=7> [consulta : 18 de julio de 2011]

	Pan Euroa	Guatemala
	Los Sorchantes	Uruguay
2007	Lagos del Sur	Chile
2008	Galletas Gabi	México
2008	Panificadora Laura y Nutrella	Brasil
2009	Weston Foods Inc	EUA
2010	Dulces Vero	México
	** Panificadora de Lalo	Colombia
	LTD	EUA
2010	Fresh Bakery de Sara Lee Corp	EUA
2011	Fargos (Compañía de alimentos)	Argentina

Fuente : Grupo Bimbo S.A de C.V , “ Datos relevantes ”, [en línea] junio 2011, Dirección URL : <http://www.grupobimbo.com.mx/faq.php?section=7> [consulta : 18 de julio de 2011]

En los inicios de su expansión, la adquisición y/o establecimiento de alianzas se hizo con las empresas más importantes en el ámbito local y que además ofrecieran ventajas en términos tecnológicos o de capacidad de distribución.

Grupo Bimbo ha realizado y podría seguir realizando inversiones en Latinoamérica y Estados Unidos a través de adquisiciones y/o asociaciones estratégicas que le permitan tener una red de canales de distribución y ventas más importantes, así como la consolidación de las operaciones mediante el máximo aprovechamiento de la infraestructura que le permita disminuir costos, así como procesos con mayor eficiencia y productividad.

Su expansión en Estados Unidos y América Latina, como sus mercados “naturales”, ha atendido principalmente a tres factores generales, con sus particularidades en cada país, éstos son: la afinidad cultural de la población hispana en cuanto a la influencia gastronómica y demanda de productos específicos, como el pan y la tortilla; la estructura industrial con poca competencia en el mercado de alimentos y, los incentivos y oportunidades de la liberalización comercial vivida en el país a partir de 1994, con la firma del tratado de libre

comercio con Estados Unidos y Canadá, que sin duda abrió nuevas posibilidades de mercados con los países socios y, de aquellos que consideraron al país como punto de acceso al gran mercado estadounidense.

Grupo Bimbo ha concentrado sus esfuerzos en la calidad y precios de sus productos, así como por el servicio al cliente, buscando ofrecer al consumidor productos de la más alta calidad conforme a los parámetros más estrictos de higiene, frescura, innovación y precio, mediante su extensa red de distribución.<sup>110</sup>

Bimbo ha adoptado la estrategia de segmentación de los clientes en todas las marcas del grupo con el objeto de ofrecerles un servicio acorde con sus necesidades y la diversificación de sus productos de acuerdo con las tendencias del mercado, para alcanzar a los diferentes sectores económicos en las regiones que atiende.

El cuadro No. 14, registra un detalle de los productos y las marcas posicionadas en los diversos países en los que la empresa ha logrado penetrar exitosamente.

Cuadro No. 19 **Principales Productos Y Marcas del Grupo BIMBO**

PAIS	TIPO DE PRODUCTO	PRINCIPALES MARCAS
<b>PANIFICADORA</b>		
<b>México</b>	Pan Blanco	Bimbo, Sunbem, Wonder
	Pan Dulce	Bimbo, Tía Rosa
	Pan tipo telera	Del hogar
	Tortillas de harina de trigo	Tía Rosa, Del Hogar, Wonder
	Tortillas de maíz y tostadas	Milpa Real, Del Hogar, Kodyz
	Barra de frutas	Brand Frut
	Comida rápida	Lonchibon
	Pasteles y galletas	Marínela, Suandy

<sup>110</sup> *Idem.*

---

	Barras granola	Energy-up
<b>Latinoamérica</b>	Pan blanco y bollería	Bimbo, Ideal, Holsum, Tulpán, cena, Monarca, Bontrigo, Pyc, Wonder, La Mayor, Trigo, Pullman, Plus Vita, Breddy, Tradicao, Pan Todos, Fuch's Bimbo, Pullman, Plus Vita, Ideal
	Pan dulce	Bimbo, Pullman, Plus Vita, Ideal
	Pastelillos y galletas	Marínela, Marisela, Ana María
<b>BOTANAS</b>		
<b>México, Estados Unidos y Euroa</b>	Papa	Paprizas, Chips, Ondas, Papas Tintas,
	Maíz	Takis, Runners, Chipotles, Big Mix,
	Extruidos	Chicarrón de cerdo y de harina, Crochers
	Cacahuates	Hot Nuts, Golden Nuts, Kiyakis, Pepitas y Cacahuates Barcel
<b>CONFITERIA</b>		
<b>México, Estados Unidos, Sudamérica y Euroa</b>	Chocolates	Chocosorpresa, Bono-bon, Figuras de chocolate
	Cubiertos de chocolate	Paleta payaso, Bubulubu, Kranky, Pasitas Chocolate, Chocopaleta Payaso, Krok
	Confitados	Chocoretas, Almendras
	Gomas de mascar	Chick's Wrigley

---

---

Gomitas	Panditas, Moritas, Dulcigomas, Gomilocas, Just Fruit, Parik Lane, Dayhoff
	Pecositas
Grageas acidulces	Chicloso, paletas de caramelo, paletones
Caramelos	Coronado
Cajeta	Coronado , Yopi

---

Fuentes: s/a, *Adquisiciones e Inversiones de Grupo Bimbo*, [en línea] Dirección URL: [http://www.alafec.unam.mx/docs/mem\\_prog\\_cr/TrabajosInvestigacion/TareaPrevia/RSEGrupoBimboUNAMGR03.pdf](http://www.alafec.unam.mx/docs/mem_prog_cr/TrabajosInvestigacion/TareaPrevia/RSEGrupoBimboUNAMGR03.pdf), [Consulta: 14 de agosto de 2011], pp.3-4

### 3.2.2.3 Claves de éxito

Grupo Industrial Bimbo no es solamente el mayor fabricante de pan y sus derivados en México, sino que además es la tercera compañía más grande de panadería en el mundo. La posición de Bimbo como líder del mercado le ha permitido llegar a ser un estándar de calidad en México.

En el caso de Grupo Bimbo, enfocado al sector alimenticio, sus estrategias se han caracterizado por estar dirigidas al consumidor final, contar con una marca posicionada y cada vez más diversificada, fuertes canales de distribución y un enfoque que ha dado prioridad a aquellos mercados con hábitos similares de consumo, como lo son Latinoamérica y el mercado hispano de Estados Unidos, como primeros pasos.

Desde sus inicios, la empresa desarrolló una red de distribución que constituyó una de sus principales ventajas competitivas, a la que se agregan innovaciones en la presentación y empaque de sus productos, la introducción de líneas y marcas.

Bimbo ha ampliado sus ventas con la investigación y el desarrollo de sus más de 7,000 productos, ha dado énfasis a su red de distribución dentro y fuera del país. Con el desarrollo de una red de distribución conformada por aproximadamente

39,000 rutas de reparto, Grupo Bimbo ha logrado llegar a 1,800,000 puntos de venta, alrededor de lo largo y ancho de México y 16 países en los que tiene presencia.

El compromiso de Grupo Bimbo, de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores, está presente en México, Estados Unidos de América, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Panamá, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela, Uruguay, Paraguay y China.

Durante los últimos años, Grupo Bimbo ha fortalecido el trabajo en sus sistemas de calidad para garantizar la frescura y consistencia de sus productos. Ha obtenido reconocimientos nacionales e internacionales que avalan la efectividad de dichos sistemas. Entre estos reconocimientos pueden enunciarse: ISO 9002 y HACCP, ISO 9000:2000, Industria Limpia, BASC e IFS. Actualmente sigue instrumentando estos sistemas en todas sus organizaciones.<sup>111</sup>

Grupo Bimbo es una empresa mexicana de gran prestigio y se ha dado a conocer por su esfuerzo, desarrollo, dedicación y respeto hacia todas las personas y factores que intervienen en sus procesos. Una gran característica que se da en Grupo Bimbo, es la de hacer parte de la organización a los trabajadores, esto es un factor muy importante, ya que el personal de la empresa se encuentra identificado, lo que ha permitido un mejor desarrollo y compromiso de sus colaboradores.

Don Roberto Servitje, Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo, en su Conferencia Magistral "*Bimbo, estrategia de éxito empresarial*", título que lleva también su libro en donde explica las estrategias que esta empresa ha seguido para conseguir el éxito a través de su historia y filosofía, afirma que el

---

<sup>111</sup> Cfr. Grupo Bimbo S.A de C.V , " Datos relevantes ", *op.cit.*

trabajo intenso, la confianza en México, el mercadeo agresivo, el crecimiento y reinversión, calidad y servicio, austeridad, diversificación, integración e internacionalización, son algunos de los elementos, que han sido sin duda claves de éxito para el grupo.<sup>112</sup>

El camino de la empresa ha sido guiada por elementos que conforman la columna vertebral de ésta, mismo que se pueden ubicar en cuatro grandes rubros, según lo expuesto por Don Roberto Servitje <sup>113</sup>:

- **Recursos humanos**

Para el grupo, es claro que lo más importante es reconocer y respetar la dignidad humana. En el caso de la empresa, la persona debe ser tratada con justicia, respeto, confianza y afecto, permitiendo no sólo su progreso económico, sino su desarrollo personal.

- **Empresa**

Por sus efectos en la sociedad, la empresa se revela como uno de sus elementos básicos, no es solamente un instrumento para producir bienes o servicios o generar riqueza, es sobre todo un instrumento para desarrollar la habilidades y talentos de las personas.

- **Inversiones**

La línea conservadora en sus finanzas con bajos niveles de endeudamiento y altos porcentajes de reinversión en sus operaciones, le han permitido una innovación continua. En Bimbo existe una disposición de reinvertir el ochenta por ciento de las utilidades.

---

<sup>112</sup> Roberto Servitje, "Bimbo, estrategia de éxito empresarial", *Conferencia Magistral Generación Anáhuac 2003*, [en línea] Dirección URL: [www.anahuac.mx](http://www.anahuac.mx), [consulta: 14 de junio de 2011].

<sup>113</sup> *Idem.*

- **Consumidores**

Bimbo identifica sus consumidores como el motivador número uno de su labor, por lo que ha buscado informar al consumidor sobre sus productos, tratando de complacerlo de acuerdo con sus gustos y necesidades.

En la actualidad, en el mundo de los negocios se espera que las empresas sean capaces de provocar un cambio positivo en la comunidad, instrumentando programas que contribuyan de manera sustentable a su desarrollo.

El éxito de una empresa ya no se mide únicamente en virtud de su desempeño económico, sino que se incorporan paulatinamente criterios de evaluación a partir de su triple desempeño: económico, social y ambiental.

En la economía mexicana actual, la sociedad exige cada vez mayor responsabilidad social a las empresas, porque no se trata sólo de crear empleo y de generar riqueza y valor. Hoy en día el éxito involucra el desarrollo de los agentes que la rodean y participan en ella directa o indirectamente (empleados, clientes, proveedores, socios y la comunidad en general), y Grupo Bimbo es una empresa pionera en aplicar y ver los resultados a corto y largo plazo.



### 3.2.3 América Móvil

Un excelente conocimiento de la región... Una sólida estructura de capital... Eficiencia que se sustenta en nuestra vasta experiencia operacional... Esto nos ha permitido consolidar nuestra posición como la empresa líder en el sector de telecomunicaciones móviles de América Latina y la cuarta más grande del mundo en términos de suscriptores proporcionales.

América Móvil cuenta con: Operaciones en 18 países del continente Americano; Más de 225 millones de clientes celulares; Más de 28 millones de líneas fijas; 13 millones de accesos de banda ancha; Más de 10 millones de suscriptores de televisión; para una población de más de 823 millones de personas y productos de punta y servicios de calidad.<sup>114</sup>

América Móvil es una empresa de telecomunicaciones de origen mexicano, es la principal compañía de telefonía celular en América Latina y la tercera más grande e importante del mundo, sólo precedida por China Mobile y la inglesa Vodafone, que tienen 518 y 303 millones de usuarios respectivamente.<sup>115</sup>

Desde su creación en septiembre de 2000, América Móvil ha logrado instrumentar exitosamente una campaña de adquisiciones a lo largo del continente, tras más de 10 años de su trayectoria, en 2010 la empresa se posicionó como la segunda más importante a nivel nacional, evaluando el número de países en los que las empresas mexicanas tienen presencia, los niveles de ventas, así como el número de empleados que ocupa<sup>116</sup> y la tercera a nivel mundial<sup>117</sup>, en términos de suscriptores y por la cobertura geográfica que abarca su red de filiales, factores que inciden positivamente en el acceso a economías de escalas, así como a la

<sup>114</sup> América Móvil, S.A.B. de C.V., *América Móvil Hoy*, [en línea] Dirección URL : <http://www.americamovil.com/amx/es/cm/about/intro.html?p=1&s=7>, [consulta : 23 de agosto de 2011]

<sup>115</sup> América Móvil, S.A.B. de C.V., *Informe Anual, 2011*, [en línea] Dirección URL : <http://www.humphreys.cl/admin/docs/2162010222500/Informe%20America%20Movil%20Junio%202010%20N.F.pdf>, [consulta : 18 de agosto de 2011].

<sup>116</sup> Según el ranking elaborado por la Revista Expansión, durante el 2010. Cfr. s/a. " Las 25 empresas más grandes de las 500 ", *op.cit.*

<sup>117</sup> América Móvil, S.A.B. de C.V., *Informe Anual, 2011*, *op.cit.*

diversificación y adecuado posicionamiento dentro de un mercado altamente competitivo.

### 3.2.3.1 Antecedentes de la Empresa

América Móvil nace en septiembre de 2000, tras la extinción de los activos de telefonía celular, televisión por cable y otros activos internacionales pertenecientes a Teléfonos de México (Telmex), a través de una “escisión o división” de Telmex. La fórmula utilizada fue la que la ley nacional llama “Escisión” o “*Split-up*”<sup>118</sup>; las acciones fueron entregadas a los accionistas de Telmex el 7 de febrero de 2001. Su principal accionista es el empresario mexicano de origen libanés Carlos Slim Helú.

América Móvil es el proveedor líder de servicios de telecomunicación celular en México y a través de su subsidiaria Telcel, (de propiedad 100% de América Móvil), proporciona cobertura nacional de telefonía móvil, con una red que cubre aproximadamente el 31,4% del área geográfica en territorio nacional, incluyendo las principales ciudades y aproximadamente el 89,6% de la población de México.<sup>119</sup>

Telcel fue creada en 1956 bajo el nombre de Publicidad Turística S.A. como filial de Teléfonos de México, su actividad principal es la comercialización de directorios telefónicos, sección blanca y sección amarilla.

---

<sup>118</sup> *Spin-off* es la división de una compañía que implica que los accionistas de la empresa original se conviertan en accionistas de las sociedades resultantes de la división. Cfr. América Móvil, S.A.B. de C.V., *Informe Anual, 2011*, [en línea] Dirección URL : <http://www.humphreys.cl/admin/docs/2162010222500/Informe%20America%20Movil%20Junio%202010%20N.F.pdf>, [consulta : 18 de agosto de 2011].

<sup>119</sup> Cfr. Claudia Villegas, *Historia de la telefonía celular de Telcel, subsidiaria de AMX – 2004*, [en línea] Dirección URL : <http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2004/julio/html/negocios/portada.htm>, [consulta: 22 de julio de 2011].

En septiembre de 1974, cambia de razón social por la de Directorios Profesionales (DIPSA), especialista en la edición del Directorio Azul por Calles, Directorio de la Construcción, Turismo y otros.

Tras la creciente importancia de la modernización en las telecomunicaciones para el desarrollo nacional, Teléfonos de México integra a DIPSA en la administración de la Radiotelefonía Móvil; en 1981 por la concesión para la instalación y operación de sistemas de comunicación inalámbrica otorgada a Telmex por parte del Ministerio de Comunicaciones y Transportes, inicia la comercialización de éste servicio.

En 1984, la empresa cambió de denominación social a Radio móvil Dipsa, con el objetivo de esclarecer la nueva función de la empresa: “las comunicaciones”. Radio móvil comienza a utilizar, para el desarrollo de sus operaciones, los sistemas más avanzados y los servicios, basados en el desarrollo de investigaciones y análisis que dieron nueva forma a la comunicación personal: la telefonía celular (1987).

Los comienzos de Radio móvil Dipsa en la telefonía celular fueron en 1987, cuando la Secretaria de Comunicaciones y Transporte autoriza la instalación del sistema celular en la ciudad de Tijuana y posteriormente a nivel nacional.

Actualmente Telcel es un sistema celular con infraestructura propia que opera en todo nuestro país.<sup>120</sup>

### **3.2.3.2 Estrategias de Expansión**

Una historia de éxito que comenzó en el territorio mexicano se ha extendido por toda América Latina, pero también a Estados Unidos, empleando como estrategia principal, la instalación de subsidiarias e inversiones en los mercados objetivo.

---

<sup>120</sup> *Idem*

América Móvil tiene subsidiarias y co-inversiones en el sector de telecomunicaciones en Guatemala, Ecuador, Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela, Estados Unidos, Puerto Rico, México y España. En asociación con Bell Canadá Inc. y SBC International ha creado "Telecom Américas" como principal vehículo de expansión en el continente americano.<sup>121</sup>

Gráfico No.7 América Móvil



Actualmente América Móvil opera en 18 países (en 14 países se tienen operaciones fijas), cubriendo el 90% de la población de América Latina. Se cuenta con 291 mil kilómetros de fibra óptica; 18.6 millones de casas pasadas con cable (HFC); 12 Data centers y 7 satélites.<sup>122</sup>

Fuente: América Móvil, S.A.B. de C.V., *Informe Anual, 2011*, [en línea] Dirección URL : <http://www.humphreys.cl/admin/docs/2162010222500/Informe%20America%20Movil%20Junio%202010%20NF.pdf>, [consulta : 18 de agosto de 2011].

En sus comienzos, América Móvil estaba integrada básicamente por cuatro subsidiarias, dos de ellas relativamente nuevas: Telcel, como operador de telefonía inalámbrica en México, con una participación accionaria del 100%; Telecomunicaciones de Guatemala (Telgua- 2000), proveedor guatemalteco de telefonía fija y móvil con el 81% del capital accionario; la compañía ecuatoriana Conecel -2000, que opera bajo la marca de Porta, con una participación del 60% y

<sup>121</sup> Lourdes Casanova, *From Multilatinas to Global Latinas.op.cit.p.105*

<sup>122</sup> América Móvil, S.A.B. de C.V., *Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2010*, [en línea] Dirección URL : [http://www1.ahciet.net/actualidad/noticias/Documents/2010\\_4.pdf](http://www1.ahciet.net/actualidad/noticias/Documents/2010_4.pdf), [consulta : 23 de agosto de 2011].

Tracfone, un revendedor de tiempo aire en Estados Unidos que vende bajo el modelo de prepago tiempo aire que compra al mayoreo a distintos operadores, en la que nuestro interés accionario llegaba a 54%.<sup>123</sup>

El cuadro No.20 muestra en detalle las empresas a través de las cuales América Móvil opera en cada país hasta el año 2010:

Cuadro No 20

## Subsidiarias y asociadas de América Móvil (a Diciembre 2010)

País	Compañía	Negocio	Part. Accionaria	Método de Consolidación
México	Telcel	celular	100.0%	Consolidación Global
	Telmex	fija	59.4%	Consolidación Global
	Sección Amarilla	otra	100%	Consolidación Global
Argentina	Claro	celular	100.0%	Consolidación Global
	Telmex <sup>(1)</sup>	fija	96.7% <sup>(1)</sup>	Consolidación Global
Brasil	Claro	celular	99.4%	Consolidación Global
	Embratel <sup>(1)</sup>	fija	97.3%	Consolidación Global
	Net <sup>(2)</sup>	Cable	87.6%	Método de participación
Chile	Claro	celular	100.0%	Consolidación Global
	Telmex <sup>(1)</sup>	fija	99.7%	Consolidación Global
Colombia	Comcel	celular	99.4%	Consolidación Global
	Telmex <sup>(1)</sup>	fija	99.4%	Consolidación Global
Dominicana	Claro	celular/fija	100.0%	Consolidación Global
Ecuador	Porta	celular	100.0%	Consolidación Global
	Telmex <sup>(1)</sup>	fija	100.0%	Consolidación Global
El Salvador	Claro	celular/fija	100.0%	Consolidación Global
Guatemala	Claro	celular/fija	100.0%	Consolidación Global
Honduras	Claro	celular/fija	100.0%	Consolidación Global
Jamaica	Claro	celular	100.0%	Consolidación Global
Nicaragua	Claro	celular/fija	99.5%	Consolidación Global
Panamá	Claro	celular	100.0%	Consolidación Global
Paraguay	Claro	celular	100.0%	Consolidación Global
Perú	Claro	celular	100.0%	Consolidación Global
	Telmex <sup>(1)</sup>	fija	100.0%	Consolidación Global
Puerto Rico	Claro	celular/fija	100.0%	Consolidación Global
Uruguay	Claro	celular/fija	100.0%	Consolidación Global
USA	Tracfone	celular	98.2%	Consolidación Global
Afiliada				
México	Telvista	otra	71.7% <sup>(1)</sup>	Consolidación Global

Fuente: América Móvil, S.A.B. de C.V., *Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2010*, [en línea] Dirección URL : [http://www1.ahciet.net/actualidad/noticias/Documents/2010\\_4.pdf](http://www1.ahciet.net/actualidad/noticias/Documents/2010_4.pdf), [consulta : 23 de agosto de 2011]

<sup>123</sup> América Móvil, S.A.B. de C.V., *Una gran historia- 2005*, [en línea] Dirección URL : <http://www.americamovil.com.mx/amx/es/cm/reports/Y/2005.pdf>, [consulta : 23 de agosto de 2011].

A 5 años de su actividad productiva, la telefónica se había extendido a 10 países más en América Latina, cubriendo un mercado potencial de 454 millones de habitantes de los 512 que había en América Latina y, en Estados Unidos con una población de 300 millones de personas.<sup>124</sup>

Grafico No.8 **Distribución operativa de América Móvil**



<sup>124</sup> *Idem.*

### 3.2.3.3 Claves de éxito

América Móvil cumple casi 10 años de que inició sus operaciones en México. Con una corta historia, el éxito de la compañía se expandió a lo largo del territorio mexicano; ha logrado extenderse y posicionarse como el principal operador de telefonía móvil en América Latina y el mercado norteamericano.

Entre las claves del éxito empresarial de la telefónica, se encuentra la combinación entre la evolución natural del mercado de la telefonía celular, así como la estrategia de crecimiento, vía adquisiciones de compañías locales en diversos países de América.

Desde el inicio de sus operaciones, su concentración en el desarrollo de mayor infraestructura, cobertura, incorporación de nuevas tecnologías, productos y servicios, penetración móvil tanto en voz como de datos, agregó un valor al servicio que hasta el día de hoy ha capturado a más de 200 millones de usuarios.

La innovación al servicio de telefonía móvil, con la aplicación del sistema de “prepago” y “ el que llama paga ”<sup>125</sup>, se ha convertido en un catalizador del mercado que, en el caso de México, aparece como generador del gran despegue de la telefonía celular a nivel nacional. En Latinoamérica, el sistema de la tarjeta de prepago para teléfonos móviles se expandió, con gran éxito, para ser hoy, el principal esquema impulsor del crecimiento de suscriptores.

cuando el celular nació era un producto para empresas o para usuarios de muy alto ingreso, era un producto con precio de elite que, claramente, lo hacia un lujo; ahora es sólo un teléfono celular.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Cfr. Claudia Villegas, *El fenómeno llamado América Móvil – 2004*, [en línea] Dirección URL : <http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2004/julio/html/negocios/portada.htm>, [consulta: 22 de julio de 2011].

<sup>126</sup> *Idem.*

Las compañías de telecomunicaciones han descubierto el potencial de éste sistema para clientes de renta baja y, como resultado, han logrado en la región una penetración móvil de un 90 %.<sup>127</sup>

Hoy en día es necesario cumplir con altos estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos.

América Móvil ha logrado una trayectoria exitosa, debido a que su proceso de renovación tecnológica e innovación en sus servicios, producto de un mejor conocimiento de sus mercados potenciales que ha logrado responder a la demandas de sus clientes.

### **3.3 Consideraciones finales**

Las transformaciones que se han desarrollado en las últimas décadas, en el contexto de la globalización, nos dejan claro que la sociedad se redimensiona a todos sus niveles; el cambio constante en el escenario, nos da cuenta de la conformación de un Nuevo Orden que en el ámbito de la Economía Internacional ha desembocado en una mayor relación comercial entre los diferentes Estados y los actores no estatales.

La globalización económica se convierte en un factor de gran importancia para comprender la actual evolución de las relaciones entre los países y los nuevos actores de la realidad internacional, un cambio crucial ha sido el papel protagónico de las empresas.

---

<sup>127</sup> Lourdes Casanova Seuma, "El ascenso de las multilaterales en la economía mundial", *op.cit.*, p.27

La gran influencia que las Empresas Transnacionales han tenido en los últimos años en el comercio internacional, en la inversión privada, así como en la transmisión de tecnología, las ha llevado a ser objeto de diversos estudios, que sin duda, buscan comprender la dimensión y características, alcance y poder económico que representan para los países de origen y destino.

El tema por su naturaleza, podría abordarse desde diversas aristas, que involucraran asuntos relacionados con el empleo, las regulaciones al interior de cada país, el impacto de las transnacionales en las economías locales, los sectores con mayor desempeño, etc., sin embargo, las opiniones académicas sobre éstos aspectos, aun son muy controversiales, pues determinar el volumen del empleo y los beneficios económicos reales que generan las corporaciones transnacionales, no son un asunto menor. Existen muchos problemas con las bases existentes, las fuentes oficiales, como los censos económicos y las encuestas son poco útiles para conocer dicho impacto.

Sin embargo, un hecho de suma relevancia en los últimos años, es el contar en la actualidad, con un número creciente de empresas transnacionales que han surgido desde países en vías de desarrollo, evidenciando que los negocios internacionales no se limitan a las gigantescas compañías transnacionales de países de gran potencia y desarrollo, un número creciente de pequeños negocios también se encuentran en este mercado.

Hoy vivimos dentro de un sistema de negocios globalmente integrado, en donde la revolución de la tecnología de la información, los adelantos en el transporte y los medios de producción, significan posibilidades de acceso inusitado a nuevas oportunidades de conocimiento y desarrollo, dejando en claro que una de las claves para poder competir en el mercado nacional y/o internacional, es el desarrollo de habilidades que permitan la asimilación y apropiación de nuevas herramientas que contribuyan a adquirir mayor eficiencia y competitividad.

Analizar el papel que juegan las empresas transnacionales en el comercio internacional contemporáneo, así como su desarrollo y características en América Latina y principalmente en México, sin duda nos han aportado elementos multidimensionales que ayudan en gran medida a conocer características esenciales de la nueva dinámica mundial, con el fin de revalorar la creciente importancia que han ganado las Empresas Transnacionales como actores en las relaciones Internacionales, así como su impacto en las relaciones económicas, que en la actualidad, han comenzado a centrar su atención en los países en vías de desarrollo.

Las empresas mexicanas, en el marco de la liberalización económica y apertura hacia el exterior, fueron impulsadas para incursionar a nivel internacional, ya sea por expansión territorial o por sumarse a una marca global, implicando cambios en su percepción, identificación y valores, tanto en su mercado de origen como en el exterior.

Estudiar las estrategias empleadas, por las empresas mexicanas más significativas del sector externo como Cemex, Grupo Bimbo y América Móvil, nos permiten conocer, que el poder económico de las transnacionales ha generado impactos sociales que no se han manifestado de forma suficiente y han quedado diluidos en los efectos de exclusión y desigualdad adscritos al fenómeno general de la internacionalización económica, dejando en evidencia que para estas empresas de nivel mundial, el mayor desafío, radica en direccionar un equilibrio entre las necesidades de fomentar su capacidad productiva y competitiva, sin dejar de lado, el compromiso que deben de adoptar para lograr un mayor desarrollo al interior de sus países origen, tanto en materia social como económica.

## CONCLUSIONES

El mundo hoy experimenta grandes transformaciones, permitiendo el surgimiento de un nuevo orden económico a nivel internacional que se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización. Los cambios acelerados en la economía capitalista de nuestros tiempos y, la apertura de espacios en los mercados mundiales, donde existe un dinamismo económico sobresaliente, ha dejado atrás al sector estatal que ahora ocupa los roles principales de la economía interna, apoyando así la consolidación y creciente presencia de las empresas transnacionales y las instituciones financieras del mundo, como responsables del despliegue económico de las naciones.

Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes con mayor presencia a nivel internacional en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante.

Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado aún más, resultando imprescindible para los empresarios tener una visión multidimensional e internacional de la actividad económica, así como repensar los conceptos y estrategias económicas dentro de un modelo de economía tan abierta.

Hace apenas treinta años, la política empresarial de la mayoría de los países era ganar dinero en el interior de los límites de la nación; sin pensar en acceder, al menos masivamente, al mercado internacional y así competir con otras empresas. Sin embargo, en poco tiempo, esta situación ha sufrido cambios trascendentales. La economía internacional de la segunda mitad del siglo XX, evolucionó de forma

considerable, adoptando una serie de tendencias que llevan implícita la idea de la internacionalización.

El panorama presentado en los apartados anteriores, referido a las profundas transformaciones ocurridas en la economía mundial en las últimas décadas, y en particular en cuanto a la participación de los actores del escenario económico internacional, esboza un complejo proceso que, ha sido encabezado en los principales países desarrollados por las organizaciones empresariales bajo el liderazgo de las Empresas Transnacionales, los estados nacionales y las organizaciones multilaterales, sin embargo, en la actualidad cuando hablamos de Empresas Transnacionales, ya no se hace referencia únicamente a las empresas estadounidenses, europeas, canadienses o japonesas (de origen en economías desarrolladas), es necesario hacer referencia a aquellas empresas de origen en países en desarrollo, que no sólo se están expandiendo en los países vecinos, sino que también están cruzando las fronteras regionales, en el caso de América Latina, se les conoce como Empresas Translatinas.

Las transformaciones que se han desarrollado en los últimas décadas, el proceso de apertura, la creciente interdependencia de las relaciones entre los países y la globalización de la economía y los mercados, en gran medida, producto de los sistemas de producción corporativos integrados, ha sido el resultado de un proceso con características singulares para cada región y país del planeta.

Sin duda, la incursión de México en el mundo global ha sido necesaria e inevitable para lograr la conexión del país a esta nueva dinámica mundial. En el caso de México, la participación de los empresarios en los mercados internacionales, no se podría explicar sin revisar de manera general, el tránsito que el país tuvo que vivir desde finales de la década de 1980, cuando México inicia su proceso de liberalización y mayor participación en el exterior.

Los cambios más importantes en la economía mexicana en los noventa se llevaron a cabo en las empresas extranjeras y en los grandes grupos privados

nacionales, debido a las reformas económicas, comerciales y financieras aplicadas a partir de 1982 en el entorno de la globalización, que transfirieron a las empresas transnacionales (ET), extranjeras y nacionales, el papel más activo de la economía.

La competitividad y productividad creciente de las empresas mexicanas que han crecido hasta convertirse en empresas transnacionales, como el caso de Cementos Mexicanos (Cemex), Grupo Bimbo y América Móvil, nos deja claro que la meta de una empresa al ser internacional, debe ser obtener ventajas competitivas que le permitan superar a la competencia. Sin embargo, el desafío para estas empresas de nivel mundial, radica en direccionar un equilibrio entre las necesidades de fomentar su capacidad productiva y competitiva tanto a nivel nacional como intencional, sin dejar de lado, el compromiso que deben de adoptar para lograr un mayor desarrollo al interior de sus países origen, tanto en materia social como económica.

La mayoría de las empresas mexicanas que se han decidido a internacionalizar, han adoptado el esquema de prueba y error. La decisión sobre qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos, el tipo de organización a adoptar allí, son decisiones incrementales que requieren de análisis rigurosos de índole estratégica, que mucho depende de los objetivos, metas y sobre todo de los recursos con los que cuenta cada empresa.

Las estrategias de internacionalización seguidas por cada una de las empresas de nuestros casos de estudio, ha sido muy diversa aunque con factores en común, esto debido a que cada una atiende a industrias de muy diversa naturaleza, así como una historia de formación y consolidación con características muy particulares.

En el caso de CEMEX, la clave de su éxito ante los desafíos del mundo contemporáneo, ha sido su concentración en el desarrollo, crecimiento y

consolidación del negocio del cemento como principal actividad y base sólida de su despliegue internacional, adoptando como principal estrategia en su trayectoria hacia la internacionalización, las *adquisiciones*, es decir, por medio de estrategias de compras y fusiones de empresas similares en sus mercados objetivo. Los altos niveles de eficiencia en sus operaciones, así como su sistema de administración y capacitación continua, han sido las herramientas estratégicas y fortalezas principales de su éxito en la actualidad.

En el caso de Grupo Bimbo, enfocado al sector alimenticio, sus estrategias se han caracterizado por estar dirigidas al consumidor final, contar con una marca posicionada y cada vez más diversificada, fuertes canales de distribución y un enfoque que ha dado prioridad a aquellos mercados con hábitos similares de consumo, como lo son Latinoamérica y el mercado hispano de Estados Unidos, como primeros pasos.

América Móvil, en tan sólo 10 años, ha construido una trayectoria de éxito que comenzó en el territorio mexicano y que se ha extendido por toda América Latina y Estados Unidos; como estrategia principal ha empleado la instalación de subsidiarias e inversiones en los mercados objetivo, aunado a que desde el inicio de sus operaciones, su concentración en el desarrollo de mayor infraestructura, cobertura, incorporación de nuevas tecnologías, productos y servicios, así como la renovación tecnológica e innovación en sus servicios, producto de un mejor conocimiento de sus mercados potenciales, ha logrado responder a la demandas de sus clientes.

En la última década, empresas como Cemex, Grupo Bimbo y América Móvil son ejemplos claros de la capacidad que los empresarios mexicanos han tenido, para instrumentar estrategias que han logrado con éxito (en mayor o menor medida) su expansión global y, que hoy posiciona a cada una de estas, con una fuerte presencia en mercados de Estados Unidos y en países de América Latina, o, incluso, en otros lugares de Asia, como China e India.

La clave del éxito para las empresas mexicanas que ya cuentan con una presencia importante a nivel internacional se ha sustentado de manera general en elementos como: consolidación y fortalecimiento en sus mercados nacionales y posterior expansión, acceso a las nuevas tecnologías, conocimientos de gestión y administración del equipo ampliamente desarrollado y perfeccionado al interior del país, así como de la innovación en ideas de comercialización y con el respaldo de marcas generalmente bien conocidas.

La emergencia de empresas que nacen desde países en vías de desarrollo, y que en los últimos años han ganado mayor presencia a nivel intencional, se presenta como parte de las profundas transformaciones que el sistema económico ha experimentado en la época moderna, explorarlas y tratar de comprender éstas, sin duda contribuirá a conocer la dinámica actual de las relaciones comerciales a nivel internacional.

El presente trabajo es sólo uno de los primeros paso en la indagación de los cambios cualitativos que han comenzado ha darse desde inicios del siglo XXI con respecto al desarrollo y evolución de la Empresas Transnacionales, y quizá sea la pauta para futuras investigaciones que aborden más afondo los efectos y tareas pendientes que éstas empresas tienen para contribuir al desarrollo de la economía y la sociedad de los países origen y destino.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Arroyo Pichardo Graciela [Coord.], *La dinámica mundial del siglo XXI. Revoluciones, procesos, agentes y transformaciones*, Ed. Cenzontle, México, 2006, 341pp.
- Calva, José Luis. *México más allá del Neoliberalismo. Opciones dentro del cambio global*, Ed. Plaza y Valdez, 2a. Edición, México, 2001, 310pp.
- Casanova Sauma, Lourdes. *From Multilatinas to Global Latinas. The new Latin American Multinationals (Compilation, case studies)*. Inter American Development Bank (IADB) 2008, by Palgrave Macmillan, 234pp.
- Guillen Romo, Héctor. *México Frente a la Mundialización Neoliberal*, Ediciones Era, México, 2005, 360pp.
- Held, David, Anthony McGrew [et.al.] *Transformaciones globales. Política, economía y cultura*. Ed. Oxford University press, México, 2002, 648pp.
- ICES, *Transnacionales e impacto en la economía de países en desarrollo*. Claves de la economía mundial, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2002.
- López Villafañe, Víctor y Carlos Uscanga (Coords)., *México Frente a las grandes regiones del mundo*, Ed. Umbral de México, siglo XXI, 1a. Edición, México, 2000, 196pp.
- Macouzet Noriega, Ricardo. “La política y el comercio exterior de México hacia América Latina: 1994 – 2000” en Chacón, Susana (Coord.), *Entre la Globalización y la Dependencia. La política exterior de México 1994 – 2000*, Colmex, México, 2002, 192 – 226pp.
- Petras, James, *La Globalización desenmascarada. El imperialismo en el siglo XXI*, Colección América Latina y el Nuevo Orden Mundial, Porrúa, México, 2003, 246pp.
- Porter E. Michael, “Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.” Ed. Continental, México, 1994.
- Servitje Sendra, Roberto. *Estrategia de éxito empresarial*, Ed. Printice Hall/Pearson, 2da Edición, México, 2009, 223 pp.

- Torres, Blanca y Gustavo Vega [Coord.], *Relaciones Internacionales. Los grandes problemas de México*, 1a Edición, Volumen 12, México, D.F.-Colegio de México, 2010, 713 pp.
- Vega Canovas, Gustavo. “La política Comercial de México en el sexenio de 1994 – 2000: Crisis financiera y recuperación económica” en Chacón, Susana (Coord.), *Entre la Globalización y la Dependencia. La política exterior de México 1994 – 2000*, Colmex, México, 2002 , pp. 102 – 137
- Witker, Jorge y Hernández Laura [Coautores], *Régimen jurídico del comercio de México*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2da Edición, UNAM, 2002.

### Hemerografía :

- Capdevielle, Mario, “Procesos de producción global: ¿alternativa para el desarrollo mexicano?”, en *Comercio Exterior*, Vol. 55, n. 7, México, DF., Julio 2005, pp. 561-573.
- Casanova Seuma, Lourdes. “El ascenso de las multilatinas en la economía mundial” en *Revista de Economía: La nueva Geografía de la internacionalización*, Madrid, España, marzo-abril 2011, No 85, pp. 21-31.
- Hette, Björn, “El nuevo regionalismo y el retorno a lo político”, en *Comercio Exterior*, Vol. 52, Núm. 11, México, Noviembre de 2002, pp.954-965.
- Valencia Saldaña, Enrique, “Breve historia de la dependencia México-EUA (1910 - 2005) “en *Eje del Comercio Exterior. Adunas, Caarem, Año 5, No. 2, Marzo – Abril 2008*, pp. 21 – 26

### Fuentes Electrónicas:

- s/a. “ ‘Trans-Latin’ Corporations: The New Conquistadors of America”, Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, 19/09/2007, [en línea] <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1406&language=english>, [consulta: 8 de agosto de 2011]
- Calderón Ortiz, Gilberto, “Globalización, empresas transnacionales y el Banco Mundial”, [en línea], Dirección UDR: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc4.htm>, [consulta 05 de mayo de 2011]

- Carrillo Jorge, Ismael Plascencia y Redi Gomis, *Las corporaciones multinacionales en México* 2009, [en línea], Dirección URL: [http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2009/MT6/SESION1/MT61\\_JCARRILLO\\_097.pdf](http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2009/MT6/SESION1/MT61_JCARRILLO_097.pdf), [consulta: 14 de julio 2011], 40pp.
- Evans Peter, “*Las Empresas Transnacionales y los Estado del Tercer Mundo: de la Vieja a la Nueva Internacionalización*” en *Instituciones y desarrollo en la era de la globalización neoliberal*, Colección en Clave del Sur, 1ra Edición: ILSA, Bogotá, Colombia, [en línea] abril 2007, Dirección URL: <http://ilsa.org.co:81/biblioteca/dwnlds/eclvs/eclvs11/Eclvs11-01-04.pdf>, [consulta : 26 de mayo de 2011], pp.131-163.
- IMF, “*Globalization: Threat or Opportunity? 2000 (Corrected January 2002)*”, [en línea], Dirección URL: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/>, [consulta: 16 de junio de 2011].
- Nieto, Gabriel. “*Las Mexicanas más globales de las 500*” en *Revista Expansión* No 1068, Junio 2011, [en línea], Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/06/21/20-empresas-que-mexico-exporta>, [Consulta: 14 de agosto 2011].
- OWT, “*Trade and foreign direct investment“ s/place of edition*, 9 October 1996 [ on line] [http://www.wto.org/english/news\\_e/pres96\\_e/pr057\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/pres96_e/pr057_e.htm), [review: 10/06/ 2011].
- UNCTAD, “*La Inversión Extranjera Directa (IED)*”, s/lugar de edición, [ en línea ], Dirección URL: <http://www.unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=2527&lang=3>, [consulta : 10/06/2011].
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, FDI/TNC database) “*World investment report 2011*” , [en línea], Dirección URL: [WWW.unctad.org/fdistatistics](http://WWW.unctad.org/fdistatistics), [Consulta: 17 de enero de 2012].
- Van den Eynde Arturo, “*El poder de las multinacionales*”, [en línea], Dirección UDR: <http://www.rebellion.org/hemeroteca/economia/030902eynde.htm>, [consulta: 10 de junio de 2011].
- Secretaría de Economía, “*México: negociaciones comerciales internacionales ( mayo 2004)*”, [en línea], Dirección UDR:

<http://www.economia.gob.mx/index.jsp?P=350> , [ consulta: 23 de abril de 2011].

- Secretaría de Economía, “*Resultados De La Relación Comercial De México Con Socios TLC*”, [en línea], Dirección URL: <http://www.economia.gob.mx/index.jsp?P=350>, [ consulta : 23/ abril/ 2011 ].
- Secretaría de Economía, “*Evaluación de los Acuerdos Comerciales Suscritos por México*“, [en línea], Dirección URL: <http://www.contactopyme.gob.mx/propice/Anexo3.asp>, [consulta: 15 de abril de 2011].
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), “*CEPAL: IED crece en Latinoamérica, China asoma la nariz y traslatinas ganan poderío*”, [en línea], SELA, Costa Rica, Mayo 2011, Dirección URL: <http://www.sela.org/view/index.asp?ms=258&pageMs=26461>, [consulta: 16 de junio 2011].
- <http://www.cemex.com>
- <http://www.grupobimbo.com.mx>
- <http://www.americamovil.com.mx>